

Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamiset – nykytila ja tulevaisuuden haasteet

Maisterin tutkielma
Maria Larkka
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Organisaatiot ja johtaminen
Syksy 2016

Tekijä Maria Larkka		
Työn nimi Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamiset – nykytila ja tulevaisuuden haasteet		
Tutkinto Kauppatieteen maisteri		
Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Janne Tienari		
Hyväksymisvuosi 2016	Sivumäärä 139	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkielmassani käsittelen henkilöstötyötä ja -ammattilaisuutta, suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamisia ja tulevaisuuden osaamishaasteita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia osaamisia henkilöstöammattilaiset itse pitävät tällä hetkellä tärkeinä oman menestymisensä kannalta ja millaisten osaamisten he uskovat vaikuttavan organisaation menestykseen. Lisäksi olen kiinnostunut selvittämään, mitä osaamista suomalaiset henkilöstöammattilaiset uskovat tarvitsevänsä tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla pyrin tuottamaan tietoa koko suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentälle osaamisista, joita tarvitaan menestyksekkään henkilöstötyön tekemiseen. Vastaan tutkimuksessani kysymyksiin siitä, mitkä ovat suomalaisten henkilöstöammattilaisten työssään tarvitsemat osaamiset ja tulevaisuuden osaamishaasteet sekä mitä keskeisiä rooleja henkilöstöammattilaisilla on. Teoreettinen viitekehyseni pohjautuu strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen sekä aikaisempiin henkilöstöosaamistutkimuksiin.

Olen suorittanut tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, jonka olen toteuttanut kahdessa vaiheessa. Ensimmäisenä toteutin alustavan osaamiskartoituksen HENRY:n jäsenistön keskuudessa, jonka kautta selvitin henkilöstöammattilaisten osaamisia kaikkiaan kolmentoista osaamisalueen ja 68 yksittäisen osaamisen tai aktiviteetin kautta. Tutkimuksen toinen ja samalla keskeinen vaihe koostui neljäntoista henkilöstöammattilaisen teemahaastatteluista, joissa käsitelin kolmea teemaa: 1. henkilöstö-ammattilainen itse, 2. henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit sekä 3. osaamiskartoituksessa esiin nousseet osaamiset. Analysoin aineiston käyttäen menetelmänä sisällön analyysia, jonka avulla tunnistin aineistoista kolme strategisen henkilöstötyön pääosaamisaluetta, jotka ovat ihmisosaaminen, numero-osaaminen ja tulevaisuusosaaminen.

Ihmisosaaminen muodostui eniten motivoivaksi osaamisulottuvuudeksi, tulevaisuusosaamisen kohdalla osaamisen taso on riittämätöntä ja numero-osaaminen vahvistaa henkilöstöammattilaisen identiteettiä erityisesti organisaation muiden funktioiden ja ylimmän johdon keskuudessa. Henkilöstöammattilaiset voidaan jakaa osaamisten perusteella kolmeen päärooliin: valmentajiin, konsultteihin ja mahdollistajiin, joista erityisesti valmentajan ja konsultin -roolit korostuvat ammatti-identiteetin muodostumisessa. Valmentajille tärkeimmät osaamiset ovat ns. pehmeitä osaamisia ja konsulteilla korostuvat kovat osaamiset. Henkilöstötyössä menestymisen kannalta ei ole merkittävää eroa sillä kumpaa roolia edustaa, vaikka konsulteilla onkin suurempi tarve vaikuttaa myös henkilöstöfunktion ulkopuolella. Menestys riippuu siitä, kuinka kokonaisvaltaisesti oman roolinsa näkee ja kuinka hyvin henkilöstöammattilainen kykenee käyttämään työssään tulevaisuusosaamisia. Kokemus muista tehtävistä on ollut henkilöstöammattilaisille osaamisen kannalta erityisen hyödyllistä. Henkilöstöfunktion tulisi purkaa organisaation siiloutumista ja hyödyntää eri funktioiden välistä yhteistyötä määritelläkseen uudenlaisia toimenkuvia ja osaamiskombinaatioita.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtaminen professiona, henkilöstöammattilaisuus, henkilöstöosaaminen, HR-transformaatio

Author Maria Larkka		
Title of thesis Finnish HR professionals' competencies – current state and future challenges		
Degree MSc degree		
Degree programme Organization and Management		
Thesis advisor(s) Janne Tienari		
Year of approval 2016	Number of pages 139	Language Finnish

Abstract

In my thesis I handle human resource management, human resource professionalism, the competencies of Finnish human resource professionals and the future competence challenges. The objective of this study is to find out what kind of competencies according to HR professionals are essential for their own success and which competencies have impact on the success of the company. In addition I am interested to find out what kind of competencies HR professionals expect to need in the future. By this study my aim is to produce information about competencies needed to succeed as HR professional in the field of human resource management in Finland. My study will answer to the following question: ‘What competencies HR professionals need in their work and what kind of competence challenges they face in the future?’ I also try to find out what are the HR professionals’ central roles based on their competencies and personal characteristics. My theoretical framework is based on the literature in the field of strategic HR management and earlier HR competence studies.

I have conducted the study by using qualitative research method that I carried out in two phases. First I executed a preliminary competence survey among the members of HENRY by thirteen competence domains and 68 separate competencies or activities. The second phase of the study I carried out by fourteen HR professionals’ thematic interviews comprising three themes: 1. HR professional him-/herself, 2. HR work and HR roles and 3. competencies brought up by the preliminary survey. I analyzed the data by using content analysis and I recognized three core competence domains for strategic human resource management which are people competencies, number competencies and future competencies.

People competencies is the most motivating competence domain, the level of future competencies is generally insufficient and number competencies strengthen the identity of HR professionals especially in front of other functions and top management. Based on their competencies HR professionals can be divided in three role representations: coaches, consultants and enablers. Coach and consultant roles are emphasized in HR professionals' identity formulation. For coaches the main competencies are so called soft competencies whereas for consultants hard competencies are emphasized. For the HR professionals’ success it is not essential whether the role is coach or consultant role although consultants have bigger need to influence outside HR function. The success depends on how comprehensive way the professionals have adopted their role and how well they are able to use future competencies. Experience from other functions has been very useful for HR professional from competencies point of view. HR function should dismantle organization silos to benefit more from the co-operation between functions to define new kinds of job descriptions and competence combinations that have strategic value for the organization.

Keywords human resource management, strategic human resource management, human resource management as a profession, human resource professionalism, human resource competence, HR transformation

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimusasetelma	2
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen lähtökohta	4
1.3 Tutkimuksen suoritustapa	6
1.4 Tutkimusraportin rakenne	7
2. Katsaus aikaisempaan tutkimukseen	8
2.1 Uusi globaali talous ja sen vaikutukset HR-funktioon	8
2.2 Henkilöstöfunktio ja sen muuntautuminen strategiseksi toimijaksi	11
2.2.1 Henkilöstöfunktion perinteinen rooli	11
2.2.2 Henkilöstöfunktion strateginen rooli	13
2.2.3 HR-transformaatio.....	14
2.2.4 Kansallisen toimintaympäristön vaikutus henkilöstöfunktioon	16
2.3 Henkilöstöosaamiset - henkilöstöammattilaisuuden kivijalka.....	18
2.3.1 Osaamisen ja kyvykkyyden käsitteiden erot.....	20
2.3.2 Oikea osaaminen on välttämätöntä, mutta riittääkö se.....	21
2.3.3 Henkilöstöammattilaisen osaamisalueet.....	23
2.4 Yhteenveto.....	37
3. Tutkimuksen toteutus	40
3.1 Tutkimusprosessi.....	40
3.1.1 Alustava osaamiskartoitus	41
3.1.2 Teemahaastattelut	42
3.2 Aineistot ja analyysi.....	45
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	48
4. Suomalaisen henkilöstöammattilaisten osaamiset	51
4.1 Alustavassa osaamiskartoituksessa esiin nousseet teemat.....	53
4.1.1 Tärkeimmät ja vähiten tärkeät osaamisalueet	53
4.2 Henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisten tärkeimmät osaamiset	62
4.2.1 Henkilöstötyön keskeiset osa-alueet.....	63
4.2.2 Henkilöstöammattilaisten motivaatiot taustalla.....	68
4.2.3 Henkilöstöammattilaisen roolit.....	70
4.3 Strateginen näkökulma henkilöstötyöhön	79
4.4 Henkilöstöosaamisen anatomiaa	86

4.4.1 Ihmisosaaminen – henkilöstötyön sydän	87
4.4.2 Numero-osaaminen – henkilöstötyön aivot	98
4.4.3 Tulevaisuusosaaminen – henkilöstötyön sielu.....	102
4.4.4 Prosessiosaamiset – henkilöstötyön helposti kalkkeutuva verenkiertojärjestelmä	107
5. Henkilöstötyön tulevaisuus	110
5.1 Henkilöstötyön tulevaisuuden haasteet.....	110
6. Johtopäätökset	118
6.1 Henkilöstöammattilaisen osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät	119
6.2 Menestyvä henkilöstöammattilainen.....	121
Lähteet	130
Liitteet	136

Kuvat ja taulukot:

Kuvat:

Kuva 1: HR-transformaatio. Siirtyminen hallinnollisesta toimijasta strategiseksi kumppaniksi (Ulrich ym. 2009).....	16
Kuva 2: Henkilöstöammattilaisuuden käsite (Farndale 2005).....	19
Kuva 3: Viides HR-kompetenssimalli (Ulrich ym. 2008).....	26
Kuva 4: Kuudes HR-kompetenssimalli. Tulevaisuuden osaamiset (Ulrich ym. 2013).....	27
Kuva 5: Henkilöstöammattilaisen osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät.....	38
Kuva 6: Strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osaamisalueet ja ammattilaisroolit.....	122

Taulukot:

Taulukko 1: Haastatteluihin osallistuneet henkilöstöammattilaiset.....	44
Taulukko 2: Tärkeimmät ja vähiten tärkeät henkilöstöammattilaisten osaamisalueet.....	54
Taulukko 3: Tärkeimmät henkilöstöammattilaisten yksittäiset osaamiset.....	56
Taulukko 4: Yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät HR-osaamiset	57
Taulukko 5: Vähiten tärkeät henkilöstöammattilaisten yksittäiset osaamiset.....	58
Taulukko 6: Yrityksen menestyksen kannalta vähiten tärkeät HR-osaamiset.....	59
Taulukko 7: Osaamiskartoituksessa esiin nousseet henkilöstöammattilaisten osaamisalueet.....	62

1. Johdanto

“Mie en tavallaan erota enää, että mikä tehtävä on operatiivinen ja mikä strateginen, koska sitä voi katsoa molemmilta suunnilta. Nyt esimerkiksi minun edellisessä firmassa menin sisään niin, et mie sanoin, et me ei voida mennä mihinkään strategiseen, ellei meidän operatiivinen oo kunnossa. Ja sitten, kun me katotaan sitä operatiivista, niin operatiivisuudesta tulee se strategisuus. Se on niinkun... molemmin puolin se menee.”

Näin kertoo menestyksekkään uran luonut henkilöstöammattilainen pohtiessaan henkilöstötyön olemusta. Viimeisten parin vuosikymmenen ajan henkilöstöjohtaminen on elänyt todellista myllerryksen aikaa, sillä ulkoisen ympäristön tuomien muutosten lisäksi itse henkilöstötyö on kokenut valtavan sisäisen muutoksen operatiivisesta toimijasta strategiseksi kumppaniksi. Tätä vuosikymmeniä kestänyttä turbulenssia ja kaaosta aiheuttavaa ilmiötä kutsutaan Ulrichin ym. (2009) mukaan HR–transformaatioksi. Vaikka aiheesta on puhuttu ja kirjoitettu paljon, niin jopa henkilöstöammattilaisilla itselläänkin tuntuu toisinaan olevan hankaluuksia pukea sanoiksi, mitä tämä oikeastaan tarkoittaa. Ei liene liioiteltua sanoa, että henkilöstöammattilaisuus näyttää olevan monin paikoin kriisissä etsiessään omaa paikkaansa ammattikuntien joukossa (Berglund ja Kallifatides 2007).

Henkilöstöammattilaiset tekevät työtään hyvin erilaisilla koulutustaustoilla ja tänä päivänä osaaminen nousee keskeisenä tutkimusalueena ja haasteena esiin. Henkilöstöosaaminen on sen vuoksi tärkeä ja laajemman tutkimuksen kohde tämän päivän henkilöstötyön kentässä. Uudet henkilöstöammattilaisten osaamiselle asetetut vaatimukset eivät pelkästään muutu, vaan sen sijaan ne kasvavat ja tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset osaamisvaatimukset säilyvät ja niitä täydennetään uusilla osaamisvaatimuksilla (Baill 1999). Nämä pinnalle nousseet osaamishaasteet johtuvat pitkälle globalisaation seurauksena muuttuneista yritysten toimintaympäristöistä sekä tietotyön johtamiseen liittyvistä uudentuneista vaatimuksista.

Arvontuottamisen problematiikka on keskeinen osa henkilöstötyötä ja tuottaakseen todellista arvoa, henkilöstöammattilaisen pitää oman substanssiosaamisensa lisäksi ymmärtää myös liiketoimintaa ja asiakkuuksia (mm. Ulrich 2009, Schultz ja Walt 2015). Menestyäkseen nykyisessä entistä vaativammassa liiketoimintaympäristössä yritykselle on

tärkeää, että sen jokainen osasto, työtehtävä ja rooli tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että myös henkilöstöfunktion kytkeminen tiiviisti tähän arvoketjuun on välttämätöntä. Henkilöstöosastojen yksi keskeinen haaste on saada henkilöstöstrategia tukemaan täydellisesti yrityksen liiketoimintastrategiaa. Se, millaisia toimintatapoja ja osaamista tämä henkilöstöammattilaisilta vaatii, on yksi tämän tutkimuksen tavoitteena olevista selvitettävistä kysymyksistä.

Tämä aihe on nyt ajankohtainen ja erityisen tärkeä monestakin syystä. Ensinnäkin Suomi, mukaan lukien muut länsimaat, kohtaa lähitulevaisuudessa suuren demografisen murroksen. Väestörakenne muuttuu siten, että yhä pienempi työikäisten joukko tulee kannattelemaan yhä suurempaa ja pidemmän elämän elävää eläkeläisten joukkoa. Väestön ikäjakauman muutos vaarantaa myös sopivan työvoiman saannin yrityksissä ja kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee kyetä houkuttelemaan parhaat osaajat (Blancero ym. 1996). Toiseksi, elintasomme on noussut ja nuori, hyvinvoinnin ja teknologisen murroksen keskellä syntynyt sukupolvi, ns. Z-sukupolvi, asettaa omat toiveensa ja vaatimuksensa työelämälle sekä sille, miten haluaa tulla johdetuksi (Tienari ja Piekkari 2011). Kolmanneksi, globalisaatio ja kiihtyvä teknologinen kehitys on tehnyt yritysten toimintaympäristöistä entistä epävakaisempia ja vaikeammin ennakoitavia. Tämä haastaa henkilöstöammattilaisten kyvyn ennakoida millaista osaamista yritykset tulevaisuudessa tarvitsevat.

Tutkimukseni aihe on kiinnostava myös siitä syystä, että Suomessa henkilöstöammattilaisten osaamisista on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Tämän vuoksi on mielenkiintoista selvittää, mitkä henkilöstöosaamiset ja osaamishaasteet korostuvat suomalaisen henkilöstötyön kontekstissa verrattuna aikaisempaan kansainväliseen tutkimukseen.

1.1 Tutkimusasetelma

Olen tehnyt tämän pro gradu -tutkielman toimeksiantona HENRY ry:lle ja se on osa vuoden 2013 teemaa ”Henkilöstöammattilainen – kehittyvä moniottelija?”. HENRY eli Henkilöstöjohtoon ry on riippumaton, valtakunnallisesti tunnettu henkilöstöjohtoon ja -ammattilaisten yhdistys, joka on perustettu vuonna 1990. Edelleenkin ajankohtainen teema käsittelee henkilöstöammattilaisen moniulotteista roolia henkilöstön ja bisneksen välissä

tasapainottelijana. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin suomalaisten henkilöstöammattilaisten tärkeimmät osaamiset sekä tulevaisuuden osaamishaasteet. Tavoitteena on myös selvittää, minkälaisia osaamisia henkilöstöammattilaiset itse pitävät tällä hetkellä tärkeinä oman menestymisensä kannalta ja mitä osaamista he uskovat tarvitsevänsä tulevaisuudessa. Erityisen kiinnostavaa on löytää vastauksia siihen, kuinka suomalaiset henkilöstöammattilaiset suhtautuvat henkilöstötyön alati lisääntyviin osaamisvaatimuksiin ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin.

Tutkimuksen lähtökohtainen tavoite on HENRY:n jäsenistön tutkiminen ja erilaisten ajankohtaisten osaamishaasteiden esille nostaminen ja ymmärtäminen, sekä saada aikaan niin sanottu henkilöstöammattilaisen 'kompetenssikartta'. Tavoitteena on myös tuottaa tärkeää tietoa koko suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentälle niistä osaamisista, joita tarvitaan menestyksekkään henkilöstötyön tekemiseen. Tavoitteen määrittämiseksi olen muotoillut yhden pääkysymyksen ja kolme alakysymystä, jotka auttavat pääkysymyksen selvittämisessä. Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia HENRY:n jäsenten työssään tarvitsemia osaamisia ja ymmärtää suurimmat osaamishaasteet, joita henkilöstöammattilaiset kohtaavat. Tutkimukseni pääkysymykseksi muodostui seuraava kysymys:

"Mitkä ovat suomalaisten henkilöstöammattilaisten työssään tarvitsemat osaamiset ja tulevaisuuden osaamishaasteet?"

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

"Minkälaisia osaamishaasteita henkilöstöammattilaiset kohtaavat työssään?",

"Mitä osaamisia henkilöstöammattilaiset uskovat tarvitsevänsä tulevaisuudessa?" ja

"Mitkä ovat henkilöstöammattilaisen osaamisista ja ominaisuuksista muodostuvat roolit?"

Pyrin tutkimukseni kautta tuomaan esiin suomalaisten henkilöstöammattilaisten nykyisiä osaamisia, tulevaisuuden osaamishaasteita sekä henkilöstöammattilaisten rooleja. Tutkimuksen ensisijaisena päämääränä on tuottaa tärkeää tietoa HENRY:lle sekä suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentälle, jotta voidaan selvittää, mitä osaamisia menestyksekkäs henkilöstötyö vaatii. Tämän tutkimuksen tuottaman tiedon tarkoituksena on

auttaa henkilöstöammattilaisia liittyen osaamishaasteisiin, joita he kohtaavat erilaisissa HR-rooleissaan työuriansa aikana.

Olen kirjoittanut tutkimukseni alustavien tulosten pohjalta artikkelin 'Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamiset – nykytila ja tulevaisuuden haasteet' Työn Tuuleen (2/2013), HENRY:n jäsenlehteen. Artikkelini on ollut osa graduprosessiani ja toiminut tutkimukseni välivaiheena sekä alustavana yhteenvedona tutkimuksen ensimmäisistä löydöksistä. Artikkelini on myös ollut keino raportoida tutkimukseni tuloksia toimeksiantajalleni tiivistetyssä muodossa.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen lähtökohta

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen (HRM), strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM), henkilöstöjohtaminen professiona, henkilöstöammattilaisuus, henkilöstöosaaminen ja HR-transformaatio. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautuu keskeiseen henkilöstöjohtamista ja henkilöstöammattilaisuutta käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin henkilöstöosaamistutkimuksiin. Henkilöstötyössä ja -osaamisissa painottuu tänä päivänä erityisesti niiden strateginen näkökulma, joten myös kirjallisuuskatsauksessa pääpaino on strategisen henkilöstöjohtamisen ja -osaamisen tutkimuksessa.

Henkilöstöjohtaminen (HRM) tarkoittaa perinteisesti operatiivisina pidettyjä henkilöstötoimintoja kuten rekrytointia, motivointia, ylläpitoa sekä henkilöstön kehittämistä ja palkitsemista (mm. Beer ym. 1984). Nykyisin sen rooli on aiempaa moniulotteisempi ja aikaisempi, pääosin hallinnollinen rooli on muuttumassa enemmän bisneslähtöiseksi organisaation strategiaa ja tuloksellisuutta tukevaksi rooliksi. Korvaavaksi nimitykseksi henkilöstöjohtamiselle on esitetty myös termiä ”ihmistien johtaminen” (People Management) (Schultz ja Walt, 2015).

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) tarkoittaa sellaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja toimintoja, joiden pyrkimyksenä on tuottaa arvoa yrityksen liiketoimintastrategian näkökulmasta pitkällä tähtäimellä. (Ulrich, ym. 2008) Näitä toimintoja ovat mm. suoriutumisen johtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen

ja lahjakkuuksien johtaminen. Käsitettä on alettu käyttää 1970- ja 1980- lukujen vaihteessa.

Henkilöstöjohtaminen professiona tarkoittaa yhtenäistä ihmisryhmää, joka tekee henkilöstötyötä. Professio, ammattikunta, vaatii yhteisen identiteetin, yhteiset standardit, toimintaohjeet, tietopohjan ja sertifiointin ansaitakseen ammattikunnan statuksensa (Farndale, 2007). Professioneille on myös olennaista se, että ne palvelevat yhteiskunnallisia päämääriä Ulrich (2013).

Henkilöstöammattilaisuus. Farndalen (2007) mukaan henkilöstöammattilaisuuden käsite on kahden ulottuvuuden yhdistelmä, joita ovat yhtenäinen toiminta ammattikuntana sekä yksilöllinen osaaminen. Näiden lisäksi henkilöstöammattilaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kansallinen konteksti. Ulrich ym. (2008) määrittelee henkilöstöammattilaisuuden edellä mainitun lisäksi mm. ihmisiin ja liiketoimintaan liittyvien erityisten osaamisten yhdistelmänä.

Henkilöstöosaaminen. Henkilöstöosaamiset ovat henkilöstöammattilaisuuden osatekijöitä, piileviä ominaisuuksia, jotka auttavat henkilöstöfunktiota tukemaan yrityksen menestystä. Osaaminen eroaa kyvykkyydestä ja on nimenomaan henkilön ominaisuus, joka tuottaa tai johtaa erinomaiseen suoritukseen (Yeung 1996, Ulrich, ym. 2009). Khatri (2006) on määritellyt HR-osaamiset organisaation kapasiteetiksi hankkia, kehittää ja käyttää henkilöstöresursseja saavuttaakseen korkeamman organisaation suoriutumisen kompleksisessa ja muuttuvassa ympäristössä. Blanceron, ym. (1996) mukaan osaamiset ovat tietoa, taitoja, kykyjä sekä muita vaikuttavia tekijöitä, joita vaaditaan haluttujen käyttäytymisten suorittamiseen tulevaisuudessa.

HR-transformaatio. HR-transformaatio tarkoittaa henkilöstöfunktion siirtymää hallinnollisesta toimijasta johdon strategiseksi kumppaniksi. Ulrich, ym. (2009) Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstöammattilasten muuntamista bisnespartnereiksi, jolloin he tulevat enemmän liiketoimintalähtöisiksi ja kykenevät hyödyttämään yrityksen liiketoimintastrategian toteutusta. Kun perinteinen henkilöstöfunktio käsittelee henkilöstöasioita sisältä ulospäin ja pyrkii uudistamaan henkilöstöhallintoa sekä henkilöstökäytäntöjä, niin HR-transformaatio lähestyy niitä ulkoa sisäänpäin ymmärtäen yrityksen liiketoiminnan kontekstin.

1.3 Tutkimuksen suoritustapa

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka kautta yritän ymmärtää henkilöstöammattilaisten työtä ja vaatimuksia. Aineistoni pohjautuu kahteen empiirisen tutkimuksen vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa suoritin HENRY:n jäsenistön keskuudessa laajan suuntaa antavan kartoituksen kyselylomaketta apuna käyttäen. Kartoituksen avulla pyrin selvittämään henkilöstöammattilaisten tärkeimpiä osaamisalueita ja tavoitteenani oli nostaa esiin keskeiset osaamiseen liittyvät haasteet. Lähetin alustavan osaamiskartoituksen kaikkien HENRY:n jäsenten sähköpostiosoitteeseen eli yhteensä 2735 henkilöstöammattilaiselle. Osaamiskartoitukseen vastanneita oli yhteensä 305, joten vastausprosentiksi saatiin 11,15. Kartoitin kyselyssä kaikkiaan kolmeatoista osaamisaluetta 68 eri osaamisen tai aktiviteetin kautta. Vastaajat arvioivat jokaista yksittäistä osaamista tai aktiviteettia asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi vastaa erittäin matalaa ja viisi erittäin korkeaa osaamista tai tärkeyttä. Pyysin vastaajia arvioimaan osaamisia kahdesta perspektiivistä: 1. kuinka hyvä on vastaajan oman osaamisen taso kyseisen osaamisen kohdalla ja 2. kuinka tärkeä kyseinen osaaminen on vastaajan mielestä yrityksen menestykselle.

Empiirisen tutkimuksen toisen ja samalla keskeisen osion suoritin sen jälkeen, kun ensimmäisen vaiheen kysely oli tehty ja vastaukset analysoitu. Empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa syvennettiin ensimmäisessä vaiheessa esiin nousseita osaamisalueita käyttäen teemahaastatteluita. Haastattelujen rakenne jakaantui kolmeen teemaan, joista ensimmäinen oli *henkilöstöammattilainen itse*, toinen *henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit* ja kolmas oli *kyselyn perusteella esiinnousseet osaamiset*. Haastattelin neljäätoista henkilöstöammattilaista tarkoitukseni selvittää syvällisesti, miksi tietyt osaamisalueet ovat tärkeitä henkilöstötyön kannalta ja mitä kompetensseja ne vaativat; missä vastaaja kokee olevansa hyvä ja mitkä ovat suurimmat osaamishaasteet.

Analysoin aineistoni laadullista tutkimusmenetelmää, sisällön analyysyä käyttäen, koska se palvelee tutkimukseni tavoitetta parhaiten. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan jonkin tietyn ilmiön monimuotoisuutta tietyssä kontekstissa. Toisin kuin määrällisen, laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa siitä, miten jokin asia todellisuudessa ilmenee. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen

perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä väljänä teoreettisena viitekehyksenä, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Johdannon jälkeen tutkimukseni toisessa luvussa käsittelen aluksi globaalin talouden vaikutuksia henkilöstöfunktioon, jonka jälkeen tarkastelen henkilöstöfunktion eri rooleja ja sen siirtymää hallinnollisesta toimijasta strategiseksi kumppaniksi. Tämän jälkeen tuon esiin henkilöstöammattilaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, joista osaaminen on keskeisessä roolissa ja jota tarkastelen painottaen erityisesti strategiaan henkilöstöosaamisvaatimuksiin. Toisen luvun lopuksi esittelen yhteenvedon teoreettisesta viitekehyksestäni.

Kolmannessa luvussa kuvailen tutkimusprosessini vaiheita käyden aluksi läpi empiirisen tutkimukseni kaksi vaihetta; osaamiskartoituksen sekä teemahaastattelut ja kuinka olen tutkimukset suorittanut ja analysoinut. Neljännessä luvussa esittelen empiiristen tutkimusteni löydöksiä useiden aineistonäytteiden avulla sekä nostan esiin aineistosta tunnistamani keskeiset henkilöstöosaamiset ja henkilöstöroolit. Viidennessä luvussa käsittelen henkilöstötyön tulevaisuuden näkymiä ja haasteita henkilöstöammattilaisten näkemyksien pohjalta ja viimeisessä eli kuudennessa luvussa esittelen tutkimukseni keskeiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimusongelmaani.

2. Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Evansin ym. (2010) mukaan henkilöstöjohto voi merkittävimmin edistää yrityksen suorituskkyä silloin kun henkilöstökäytännöt tukevat organisaation kyvykkyyttä kilpailla menestyksekkäästi. Se, mitä tämä vaatii henkilöstöammattilaisilta, on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Henkilöstöammattilaisuus on ollut kiistelty käsite eri ammattikuntien joukossa ja tämän seurauksena henkilöstöammattilaiset käyvät jatkuvaa itsetutkiskelua omaan rooliinsa liittyen. Henkilöstöfunktio on perinteisesti keskittynyt henkilöstötoimenpiteisiin, kuten tehokkuuteen, kulujen kontrollointiin ja virheettömään työhön, mutta tänä päivänä fokus on yhä enemmän hajaantunut kahtia kohti uudistavaa työtä, joka mahdollistaa strategioiden implementoinnit organisaatioissa (Ulrich ym. 2008). Paljon esillä ollut henkilöstöammattilaisten identiteettikriisi on kuitenkin saanut heidät itsensäkin kyseenalaistamaan kykyään tuottaa arvoa tärkeimmille sidosryhmilleen (Berglund ja Kallifatides 2007). Kriisiä ei ole helpottanut se, etteivät he ole saaneet arvostusta linjajohdon keskuudessa liittyen kykyynsä tuottaa strategista arvoa yritykselle (mm. Hammonds 2005).

Globaalin talouden viimeaikaiset muutokset ovat vaikuttaneet suuresti henkilöstöfunktioon ja sen kasvavaan tarpeeseen palvella yrityksen strategisia päämääriä. Henkilöstöpääoman johtaminen tietointensiivisissä organisaatioympäristöissä vaatii erilaista lähestymistapaa kuin teollisella aikakaudella. Kiihtyvistä muutosvauhdista ja kiristyvästä kilpailusta on tullut pysyvä tila ja yritysten tulisi löytää jatkuvasti uusia keinoja menestyä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen sijaan, että henkilöstöammattilaiset pelkästään odottelisivat, miten globaalit muutostrendit vaikuttavat henkilöstötyöhön, tulisi heidän lähestyä näitä muutoksia proaktiivisesti ja pyrkiä ennakoimaan, mitä ne tarkoittavat henkilöstötyön näkökulmasta.

2.1 Uusi globaali talous ja sen vaikutukset HR-funktioon

Globaalit muutostrendit tulevat vaikuttamaan henkilöstöfunktioon monella tavalla. Yritysten kilpailuympäristöt laajenevat globaaleksi, joten kilpailu asiakkaista kiristyy aiempaan verrattuna. Myös kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa, mutta toisaalta talentpoolit laajenevat globaaleksi niille yrityksille, joissa niitä osataan hyödyntää. Myös

teknologisten innovaatioiden järkevä hyödyntäminen vaikeutuu, koska kehitysvauhti on niin nopeaa, että käyttöönotettaessa uudet teknologiat ovat jo usein vanhentuneita. Sosiaalinen media on demokratisoinut median ja tekee yritysten toiminnasta entistä läpinäkyvämpää ja vaikeammin kontrolloitavaa, koska ansaitun median paino kasvaa yritysten viestinnässä entisestään (Isokangas ja Vassinen 2010). Yrityksen arvopohjalla tulee olemaan yhä suurempi merkitys asiakkaiden ja työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta, koska esimerkiksi sosiaalisen ja ekologisen vastuun vaateet kasvavat yhä suuremmiksi ihmisten arvomaailman vaikuttaessa kulutuskäyttäytymiseen ja työpaikan valintaan. Erityisen haasteelliseksi näiden vastuullisuusvaateiden täyttämisen tekee sijoittajien kasvava valta ja se, että yritysten tärkeimmäksi tavoitteeksi on aikaisempaa selvemmin noussut arvontuoton maksimointi yrityksen omistajille.

Tienari ja Meriläinen (2009) ovat määritelleet uuden globaalin talouden viitekehyksen, joka koostuu viidestä tulevaisuuteen vaikuttavasta megatrendistä, joita ovat teknologisaatio, finansialisaatio, monikulttuurisuus, medialisaatio ja ekologisaatio. Näiden muutostrendien hahmottaminen auttaa ymmärtämään globalisaation vaikutukset organisaatioiden elämään ja siihen, kuinka ihmisiä ja prosesseja tulisi johtaa tulevaisuudessa.

Teknologisaation keskeisiä piirteitä Suomessa ovat mm. siirtyminen teollisesta yhteiskunnan rakenteesta tietointensiiviseen yhteiskuntaan ja uusien innovaatioiden synnyttäminen (Tienari ja Meriläinen 2009). Näillä muutoksilla on suuri vaikutus siihen, miten yritykset toimivat ja mikä on henkilöstön rooli yrityksen toiminnassa. Ihmiset ovat luovia tiedon tuottajia, mikä on yritysten ydinresurssi fyysisten resurssien sijaan ja tämä vaatii erilaista lähestymistapaa ihmisten johtamiseen. Tieto sinänsä ei itsessään vaikuta yrityksen menestymiseen, vaan ennen kaikkea kyky soveltaa tuotettua tietoa liiketoiminnan parantamiseksi.

Finansialisaatio on johtanut sijoittajien kasvaneeseen valtaan, jota on seurannut pankkikeskeisen rahoitusjärjestelmän romahtaminen sekä julkisen sektorin yksityistäminen (Tienari ja Meriläinen 2009). Suurin vaikutus tällä on se, että tehokkuudesta ja kyvystä maksimoida arvontuotto pääsidosryhmille on muodostunut kaikkein tärkeimmät yritysten ja jopa julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteet. Yksi suurimpia haasteita henkilöstöfunktiolle on pystyä tuottamaan arvoa sen sidosryhmille huolimatta organisaation sektorista (Ulrich ym. 2009).

Monikulttuurisuus on tuonut uudenlaisen avoimuuden ilmapiiriin suomalaiseen yhteiskuntaan ja organisaatioihin. Se vaatii kääntämään katset yli maan rajojen ja avautumaan myös kansainvälisille mahdollisuuksille. Monikulttuurisuuden keskeiset ulottuvuudet ovat kansainvälistyminen ja kahdentyypinen maahanmuutto (Tienari ja Meriläinen, 2009). Osa maahanmuuttajista tulee työskennelläkseen Suomessa, mutta huomattavasti suurempi osa pakenee turvattomuutta kotiseudultaan. Tällä on suuri vaikutus henkilöstöfunktioon, koska se on lisännyt tarvetta kansainvälisille henkilöstökäytännöille ja erilaisuuden johtamiselle.

Medialisaatio on lisännyt viihdepainotteista kommunikaatiota, keskittänyt mediaomistusta sekä kasvattanut talouden ja bisneksen ääntä. Samalla, kun globaalit mediajätit ovat saaneet valtaa, yritysviestintä ja maineen johtaminen ovat saaneet keskeisen huomion yrityksissä (Tienari ja Meriläinen 2009). Henkilöstötoiminnon odotetaan muiden funktioiden rinnalla jatkuvasti saavuttavan ulkoisen viestinnän asettamia vaatimuksia ja haasteita, kuten pitää yllä työnantajamainetta ja hallita sosiaalisen median kanavat.

Ekologisaatio ja yritysten sosiaalisen vastuun uudet standardit vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiskäytäntöihin. Haasteet eivät ole enää paikallisia vaan ne ovat globaaleja, kuluttajat ovat entistä tietoisempia ympäristöasioista ja yritysten yhteiskuntavastuusta on erilaisia käsityksiä riippuen siitä, katsotaanko asiaa yrityksen vai yhteiskunnan näkökulmasta (Tienari ja Meriläinen 2009). Henkilöstöammattilaisten tulee tiedostaa ympäristö- sekä sosiaalinen vastuu esimerkiksi silloin kun työprosesseja suunnitellaan uudelleen tai pyritään parantamaan työnantajamielikuvaa. Eivät pelkästään kuluttajat, vaan myös potentiaaliset työntekijät ovat aiempaa kiinnostuneempia yritysten sosiaalisen vastuun toimenpiteistä.

Nämä globaalin toimintaympäristön muutokset haastavat henkilöstöammattilaisia tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta kuin aikaisemmin. On tiedostettava, miten ympäristöämme muovaavat ilmiöt kehittyvät ja millaisia vaikutuksia niillä on yritysten toimintaan. On myös osattava ennakoida, millainen yrityksen toimintaympäristö tulee olemaan viiden tai kymmenen vuoden kuluttua ja millaisia toimenpiteitä henkilöstöfunktion täytyy tehdä tänään varautuakseen muutoksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstöammattilaisten osaamistarpeisiin ja siihen, mitä osaamista heidän tulisi kehittää nyt vastatakseen vaatimuksiin, joita he kohtaavat muutamien vuosien kuluttua. Albert Einstein (1879-1955) kiteyttää hyvin

henkilöstöammattilaisiin kohdistuvan ajankohtaisen haasteen, joka herättää pohtimaan osaamisen riittävyyttä tulevaisuuden henkilöstötyössä: *“Problems cannot be solved by the level of awareness that created them.”* (Schultz ja Walt 2015).

2.2 Henkilöstöfunktio ja sen muuntautuminen strategiseksi toimijaksi

Kun pyritään arvioimaan henkilöstöfunktion erilaisia rooleja, niin on kiinnostavaa pohtia, mikä on strategista ja mikä operatiivista henkilöstöjohtamista. On melkoisen vaikeaa määritellä yksiselitteisesti mikä itse asiassa on strategista, kun puhutaan henkilöstöfunktion moniulotteisista tehtävistä. Monet henkilöstöroolit, joita on pidetty perinteisinä eli operatiivisina, hallinnollisina tai teknisinä, ovat alkaneet saada strategisia piirteitä. Esimerkiksi rekrytointi on henkilöstöprosessi, joka on perinteisesti yksi keskeisiä henkilöstöosaston tehtäviä. Ammattilaiset, jotka ovat vastuussa rekrytoinnista, pitävät sitä yhtenä tärkeimmistä ydintehtävistään. (Säntti 2011)

Kun rekrytointiprosessia tarkastellaan eri näkökulmasta, eli siitä kuinka rekrytoinnilla pyritään varmistamaan oikea osaaminen tulevaisuuden liiketoimintahaasteissa parhaalla mahdollisella tavalla, tulee rekrytoinnista strateginen tehtävä. Kyetäkseen arvioimaan, millaisia ihmisiä yritys tarvitsee muutaman vuoden kuluttua, täytyy henkilöstöammattilaisella olla selkeä kuva yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja arvoketjuista. Mikä on se jokin, joka tuottaa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin lisäarvoa ja mikä tulee olemaan yrityksen kilpailuetu tulevaisuudessa. Ei ole itsestään selvää mikä henkilöstöfunktion tehtävä tai rooli on strateginen ja mikä operatiivinen.

2.2.1 Henkilöstöfunktion perinteinen rooli

Henkilöstöfunktion perinteinen rooli voidaan jakaa kahteen osaan: operatiiviseen ja hallinnolliseen rooliin. Erot hallinnollisen, operatiivisen ja strategisen roolin välillä ovat epäselviä, mutta joitain operatiivisia ja hallinnollisia toimintoja voidaan erottaa toisistaan. Säntti (2011) kuvaa operatiivisen henkilöstöjohtamisen sisältävän mm. sellaisten henkilöstöprosessien johtamisen, jotka eivät ole sillä hetkellä sidoksissa organisaation strategiaan. Tehtäväalueet kuten rekrytointi, valintaprosessi, päivittäinen osaamisen

kehittäminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen ovat tyypillisesti operatiivisen henkilöstötyön tehtäväalueita. Sen sijaan palkkahallinto, henkilöstö-tietojärjestelmien ylläpito ja muut ICT-prosessit kuuluvat hallinnollisen henkilöstötyön piiriin (Viitala 2007). Siitäkin huolimatta, että henkilöstöfunktio on kasvattamassa strategisuuksiaan, henkilöstöammattilaiset eivät voi unohtaa perinteistä rooliaan lopullisesti, vaikka monet sen tyyppiset tehtäväalueet yhä todennäköisemmin ulkoistetaan tulevaisuudessa (Hammonds 2005, Viitala 2007, Stewart 1996).

Tulkitsen tämän niin, että vaikka henkilöstöfunktion perinteinen rooli tulee säilyttää, niin sen näkökulmaa tulisi muuttaa strategisempaan suuntaan. Esimerkiksi rekrytointiprosessin tulee tukea organisaation strategiaa ja sen täytyy olla täydellisesti yhteneväinen yleisen liiketoimintastrategian kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien prosessin vaiheiden tulee tuottaa arvoa yritykselle nyt ja tulevaisuudessa, joten huomio tulee kiinnittää siihen kuinka prosessi kokonaisuudessaan viedään läpi. Kun tietty positio halutaan täyttää, työtehtävän analyysi ja rekrytoitavan osaamiskartoitus eivät riitä, vaan tämän lisäksi rekrytoinnin tulee tukea yrityksen strategiaa ja olla tuottava myös pitkällä tähtäimellä. (Viitala 2007) Varmistaakseen tämän rekrytoijan täytyy tuntea liiketoimintaympäristö, jossa yritys toimii ja kuinka yritys tuottaa arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Strategisen otteen saaminen rekrytointiprosessista tarkoittaa myös työnantajamielikuvan huomioimista. Jos yritys ei tähtää työnantajamielikuvansa parantamiseen, niin sen on pian vaikea houkutella strategisesti tärkeitä kyvykkyyksiä yritykseen töihin. Vaikuttaa siltä, että jopa perinteiset HR-roolit ovat muuttumassa strategisempaan suuntaan ja tähän henkilöstöammattilaisten tulee valmistautua.

Lawlerin ja Mohrmanin (2003) mukaan niiden henkilöstöammattilaisten, jotka haluavat johtaa muutosta tehokkaasti, tulisi ymmärtää yrityksen liiketoimintastrategiaa ja tukea strategian implementointia. Tästä huolimatta henkilöstöammattilaiset kokevat suurinta tyytyväisyyttä käyttäessään perinteisiä henkilöstöosaamisia ja pienintä tyytyväisyyttä toimiessaan bisnespartnereina. Tämän vuoksi henkilöstöammattilaisten on vaikeaa, oikeastaan mahdotonta hylätä hallinnollisia tehtäviään kokonaan, vaikka he toimisivatkin strategisissa henkilöstötehtävissä.

2.2.2 Henkilöstöfunktion strateginen rooli

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on vielä melko tuoretta. Sen juuret ovat myöhäisellä 70- ja aikaisella 80-luvulla, jolloin henkilöstöjohtaminen alkoi saada vaikutteita strategisesta johtamisesta (McMahan ym. 1998). Läpi strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden henkilöstöosastot esitetään heikkona strategisen arvon tuottajina (mm. Stewart 1996, Hammonds 2005, Farndale 2007, Guthrie ym. 2011). Guthrien ym. (2011) mukaan tämä johtuu osittain siitä, että ne epäonnistuvat kyvykkäiden työntekijöiden sitouttamisessa. Menestyksekkäästä henkilöstöjohtamisen strategisesta roolista ei ole paljoakaan esimerkkejä, koska olemassa olevassa kirjallisuudessa nämä menestystarinat loistavat poissaolollaan. Kuitenkin on olemassa paljon kirjallisuutta liittyen siihen, mitä henkilöstöjohtamiselta vaaditaan tullakseen strategiseksi kumppaniksi organisaatiossa. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstötoimenpiteiden tärkeyttä organisaation suorituskyyvylle, kuten työntekijöiden tuottavuudelle, tuloksentekokyyvylle ja vähäiselle vaihtuvuudelle (Richard ja Brown Johnson 2001).

Martell ja Carrol (1995) kuvaavat strategista henkilöstöjohtamista pitkän aikavälin toimintana, linkkinä henkilöstöjohtamisen ja strategisten prosessien välillä olettaen, että tehokas henkilöstöpolitiikka parantaa organisaation suorituskyykyä. Martellin ja Carrolin (1995) tutkimuksessa oli mukana 115 Fortune 500 yritystä. Se on yksi harvoista alan tutkimuksista, joka viittaa siihen, että henkilöstöjohtajat ovat olleet mukana strategisen suunnittelun prosessissa kumppaneina ja heillä on ollut myös tärkeä rooli liiketoimintastrategioiden implementoinnissa. Tästä voidaan päätellä, että ottamalla henkilöstöjohtajat mukaan strategiseen suunnitteluun, yrityksen on mahdollista saavuttaa liiketoimintahyötyjä.

Linjajohtajat ovat pääasiallisesti vastuussa strategian muokkaamisesta ja henkilöstöammattilaisten tulisi puolestaan varmistaa, että henkilöstökäytännöt tukevat strategiaa (Ulrich ym. 2009). Myös Säänti (2011) toteaa, että henkilöstöjohtamisen fokus on siirtynyt yhä enemmän strategisesta henkilöstöjohtamisen suuntaan ja henkilöstöfunktion pitäisi toiminnallaan edistää liiketoimintastrategian toteutumista parantaakseen organisaation suorituskyykyä. Tehtävät, kuten suoriutumisen, muutoksen, tiedon, kyvykkyyksien sekä osaamisen johtaminen nähdään henkilöstöjohtamisen strategisina osa-alueina. Tänä päivänä henkilöstöjohtamisen ydin on yhä enemmän strategista henkilöstöjohtamista.

Niiden kolmen tai neljän vuosikymmenen aikana, jolloin strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta on tehty, on aiheesta kirjoitettu lukemattomia artikkeleita ja jotkut niistä ironiseen sävyyn siitä syystä, että henkilöstöfunktio on epäonnistunut omaksumaan strategisen roolinsa. Esimerkiksi Hammonds (2005) väittää artikkelissaan 'Why we hate HR', että henkilöstöfunktio on epäonnistunut tuottamaan strategista arvoa. Hänen mielestään henkilöstöfunktio on parhaimmillaankin vain "välttämätön paha" ja huonoimmillaan ankea byrokraatti, joka sokeasti toimeenpanee älyttömiä sääntöjä, vastustaa luovuutta ja estää rakentavan muutoksen tapahtumisen. Hammonds (2005) toteaa myös suorasukaisesti, että henkilöstöfunktioilla on suurin potentiaali olla avainasemassa liiketoiminnan edistäjänä, mutta se epäonnistuu siinä toistuvasti.

Myös Stewart (1996) ehdottaa tylästi, että yritysten tulisi räjäyttää henkilöstöosastonsa. Ei tosin sen vuoksi, että henkilöstöasiat olisivat hänen mielestään turhia, vaan sen tähden, että nämä asiat ovat liian tärkeitä jätettäväksi henkilöstöosaston vastuulle. Hän syyttää henkilöstöosastoja liiallisesta keskittymisestä hallinnollisiin tehtäviin arvoa tuottavien tehtävien sijasta. Tämä strategisesti tärkeiden tehtävien laiminlyönti johtaa lopulta uskottavuuden murenemiseen ja lisää epäilyksiä henkilöstöfunktion kykenevyydestä ylittäänsä tulemaan strategiseksi kumppaniksi organisaation johdolle (Guthrie ym. 2011).

2.2.3 HR-transformaatio

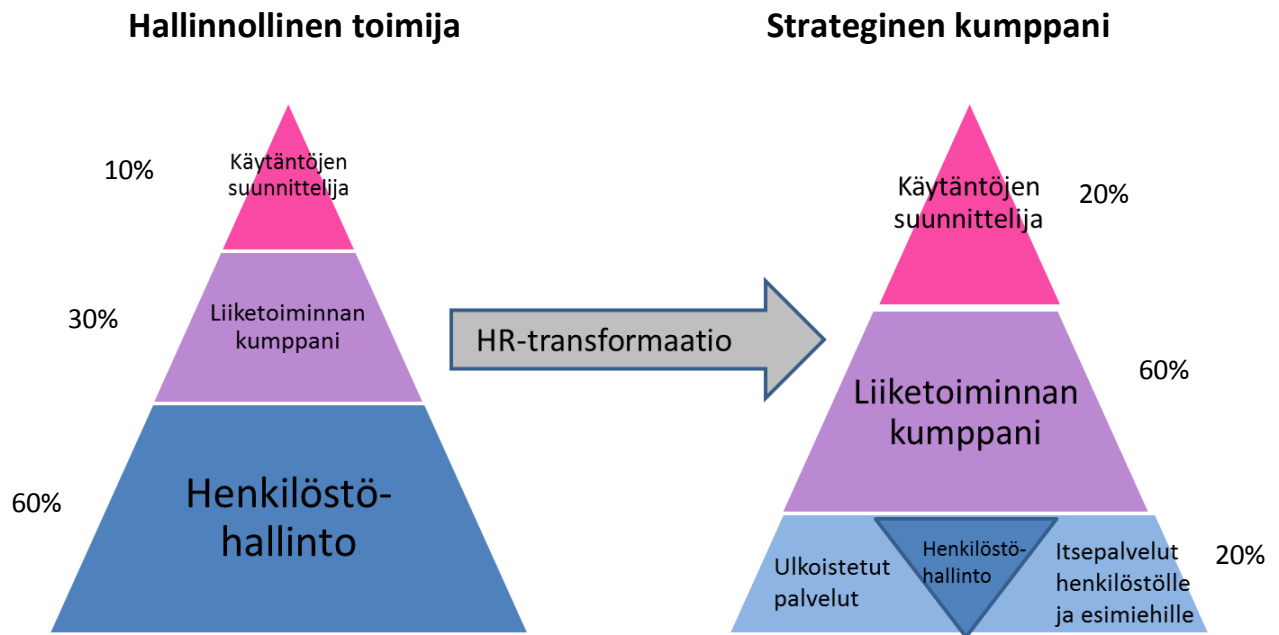
Henkilöstöosasto on perinteisesti ollut funktio, jolla on tapana hieman jälkijunassa reagoida ympäristöön ja sen muutoksiin. Ollakseen strategisempi sen tulisi ottaa ennakoivampi rooli ja olla ajan hermolla ympäristön signaalien suhteen (Ulrich ym 2008). Henkilöstöfunktion rooli onkin ollut kiihtyvässä murroksessa viimeisten parin vuosikymmenen ajan ja sillä on merkittävä vaikutus siihen, mitä henkilöstöammattilaisilta odotetaan (Ulrich ym. 2008). Tämä ei ole ainoastaan muuttanut, vaan se on myös kasvattanut henkilöstöammattilaisiin kohdistettuja vaatimuksia ja heidän odotetaan tuovan bisnesarvoa sen sijaan, että he keskittyisivät ainoastaan henkilöstöaktiviteetteihin (Baill 1999, Ulrich ym. 2008). On melko helppoa laskea, kuinka paljon tunteja käytetään esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen, mutta paljon vaikeampaa on mitata sitä, mitä arvoa koulutukseen käytetty aika ja raha oikeastaan tuottavat yritykselle (Hammonds

2005). Henkilöstöfunktio on ollut yhä lisääntyvän paineen alla yrittäessään todistella usein kustannuksia aiheuttavien henkilöstötoimenpiteiden todellista arvoa.

Yksi pääsystä, miksi henkilöstöfunktio on muuttunut ja jatkaa edelleen muuttumistaan strategisemmaksi toimijaksi, on siirtymä käsityöläisten johtamisesta tietotyöläisten johtamiseen ja sen tuomiin erilaisiin vaatimuksiin ja odotuksiin (Gupta ja Singhal 1993). Toisin kuin käsityöläisten kapeasti määritellyt työnkuvat, tietotyöläisillä on laajemmin määritellyt vastuut, jotka on usein organisoitu prosessien ympärille yksittäisten tehtävien sijaan. Nämä muutokset ovat vahvistaneet henkilöstöfunktion strategista orientaatiota, ja viimekädessä nopea teknologinen kehitys on ollut muutoksia eteenpäin vievä voima (Hempel 2004).

Monista tuotteista on tullut aineettomia fyysisten tuotteiden sijaan sisältäen suurelta osin palveluja ja tietotaitoa. Työ ei enää useinkaan koostu suoraan havainnoitavista tehtävistä, vaan suurin osa työstä tapahtuu työntekijöiden päiden sisällä tapahtuvana aivotyönä sekä vuorovaikutuksessa toistensa ja asiakkaitten kanssa. Näiden uusien työn piirteiden vuoksi tarvitaan myös uusia lähestymistapoja henkilöstöjohtamiseen. Hempel (2004) väitti kymmenen vuotta sitten, että tietotyöläisen tuottavuus on luultavasti suurin haaste, mitä henkilöstöammattilainen tulee kohtaamaan innovatiivisuuden johtamisen jälkeen. Tämä varmasti pitää osittain paikkansa, vaikka näin jälkikäteen vaikuttaa siltä, että se on vain yksi monista henkilöstöjohtamisen haasteista. Hempel (2004) väitti tuolloin myös, että teknologia tulisi olemaan avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin avainasemassa näyttäisi olevan ennemminkin se, kuinka teknologiaa osataan tehokkaasti hyödyntää yrityksissä, ei niinkään teknologia itsessään.

Kuva 1. havainnollistaa selkeästi, mitä henkilöstöfunktion sisällä tapahtuu, kun siirrytään strategiseksi kumppaniksi. Aiemmin merkittävässä roolissa ollut henkilöstöhallintofunktio on kutistunut murto-osaan ulkoistettujen palvelujen ja teknologian kehittymisen myötä. Tämän muutoksen vapauttamat resurssit voidaan hyödyntää liiketoiminnan kannalta merkityksellisempien tehtävien tekemiseen. Organisoimalla henkilöstöfunktion uudelleen, ammattikunnan on mahdollista jatkaa siirtymistään menneestä hallinnollisesta roolista pois päin erottautuakseen strategisesti ja tulla tätä kautta jopa yhdeksi organisaation menestystekijäksi (Hempel 2004).



Kuva 1. HR-transformaatio - siirtymä hallinnollisesta toimijasta strategiseksi kumppaniksi. (Kuva mukailtu Ulrichin ym. (2009) HR-transformaation määritelmästä.)

2.2.4 Kansallisen toimintaympäristön vaikutus henkilöstöfunktioon

Myös kansallisilla toimintaympäristöillä, joissa organisaatiot toimivat, on toisistaan poikkeavia vaikutuksia henkilöstöfunktioon riippuen siitä, missä maassa organisaatio sijaitsee. Sparrow ja Hiltrop (1997) ovat tunnistaneet eroja, jotka tulee ottaa huomioon, kun vertaillaan eurooppalaista henkilöstöjohtamisen näkökulmaa USA:n tai Iso-Britannian vastaaviin konteksteihin. Euroopassa yritysten päätäntävaltaa on rajoitettu mm. rekrytoinnin, irtisanomisten ja koulutusten osalta. Tähän vaikuttaa erityisesti Euroopan historia, joka on jättänyt jälkeensä monia eroavaisuuksia. Euroopassa esimerkiksi ryhmän roolilla on suurempi painoarvo kuin yksilön roolilla, toisin kuin USA:ssa tai Iso-Britanniassa. Tämän lisäksi Euroopassa sosiaalisten kumppaneiden, kuten ammattiliittojen ja työntekijöiden edustajien rooli on kasvanut työsuhteissa ja valtiolla on myös suurempi rooli yritysten ja sen työntekijöiden johtamisessa. Nämä eroavaisuudet vaikuttavat henkilöstötyön painopisteisiin tuoden siihen maakohtaisia erityispiirteitä ja tämä vaikuttaa edelleen siihen mitkä ovat kussakin maassa tärkeimmät osaamiset, joita tarvitaan henkilöstötyössä menestymiseen.

Sparrow ja Hiltrop (1997) ovat myös kehittäneet kansallisen kontekstin määritelmän, joka sisältää neljä yhdistävää tekijää: kulttuurin, institutionalisaation, liiketoimintarakenteet ja -järjestelmät sekä henkilöstöammattilasten roolit ja osaamiset. Heidän mukaansa nämä tekijät yhdessä muokkaavat henkilöstöjohtamista kansallisella tasolla. Hiltropin ym. (1995) mukaan haasteet, joita Euroopan kontekstissa kohdataan, ovat usein samanlaisia, mutta ne ratkaistaan toisistaan poikkeavasti riippuen maasta. Nämä erot kansallisissa kulttuureissa vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstökäytännöt muovautuvat ajan kuluessa. Eroja voidaan nähdä esimerkiksi siinä, kuinka tärkeänä elämän laatuun liittyviä asioita pidetään. Eroavaisuuksia voi olla myös organisaation työnjaossa, esimies-alaisuudessa, yksilöllisyydessä, tehokkaan esimiehen määritelmässä, palautteen annossa ja vastaanottamisessa, maskuliinisten piirteiden korostumisessa, voimasuhteissa tai taipumuksessa välttää epävarmuutta. (Farndale 2007)

Se, mitä henkilöstöosastoilta vaaditaan ja mitkä asiat ovat prioriteettilistan kärjessä, riippuu siis osittain kunkin maan kansallisen kontekstin tarpeista. Usein kulttuuriset ja institutionaaliset ympäristöt vaikuttavat siihen, kuinka tiiviisti henkilöstöosastot ovat mukana yrityksen strategiaan liittyvissä asioissa. Esimerkiksi laki saattaa velvoittaa organisaatiota antamaan henkilöstöjohtajalle paikan johtoryhmässä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä johda henkilöstöfunktion suurempaan osallistumiseen yrityksen strategiseen päätöksentekoon (Brewster ja Bournois 1991). Eroja eri maiden välillä löytyy riippuen myös siitä, miten henkilöstöosaston vastuut on jaettu linjajohdon ja henkilöstöfunktion välillä ja mitkä vastuut kuuluvat edelleen henkilöstöammattilaisen tehtäväksi (Holt ym. 2003).

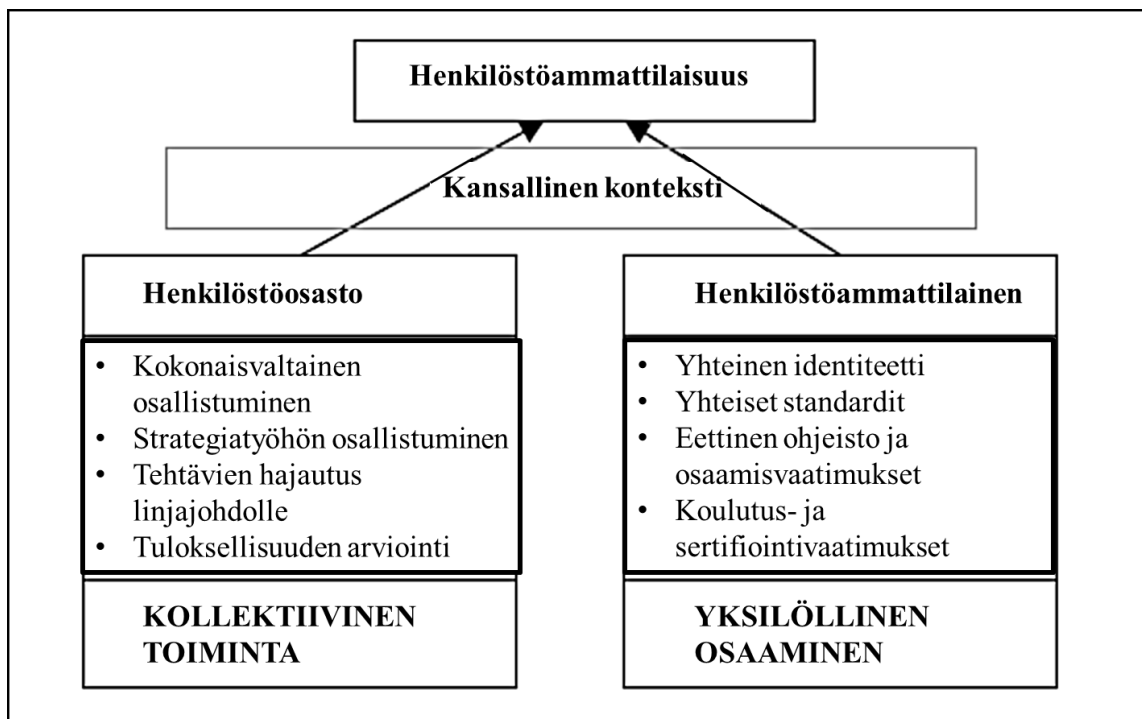
Keskeinen tekijä, jolla henkilöstöosaston vaikutusvaltaa mitataan organisaatiossa, on Farndalen (2007) mukaan osallistumisen aste, jolla henkilöstöosasto on mukana yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Auktoriteettiasemat, kuten johtoryhmän jäsenyys tai strategiatyössä mukanaolo ovat tärkeitä elementtejä, kun puhutaan henkilöstöosaston ammattilaisroolista organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan anna täydellistä kuvaa henkilöstöosaston havaitusta myötävaikuttamisesta organisaation suoriutumiseen. Siitä nouseekin kysymys, miten henkilöstöfunktion suoriutumista mitataan? Usein juuri henkilöstötyön tuloksellisuuden mittaamisen vaikeus aiheuttaa henkilöstöammattilaisille epävarmuutta omasta tärkeydestään yrityksen liiketoiminnalle. Tämän vuoksi henkilöstöosastolla saattaa esiintyä painetta todistella arvoaan muulle organisaatiolle systemaattisen suoriutumisen arvioinnin kautta. (Farndale 2007)

2.3 Henkilöstöosaamiset - henkilöstöammattilaisuuden kivijalka

Kokonainen joukko kirjallisuutta käsittelee henkilöstöammattilaisuutta, sen asemaa organisaatioissa ja sitä onko henkilöstöfunktio ylipäättään ansainnut ammattikunnan statuksen (mm. Farndale 2007, Berglund ja Kallifatides 2007, Wright 2008, Keegan ja Francis 2010). Linjajohtajiin verrattuna henkilöstöammattilaisia ei perinteisesti ole pidetty kovinkaan strategisina toimijoina ja tämä on johtanut siihen, että henkilöstöammattilaisten kykyä tuottaa bisnesarvoa kyseenalaistetaan niin muiden funktioiden, kuin jopa henkilöstöfunktion itsensäkin keskuudessa. Tämä on lopulta johtanut henkilöstöammattilaisten jatkuvaan identiteettikriisiin ja oman arvon kyseenalaistamiseen heidän yrittäessään todistella omaa arvoaan strategisena toimijana (Berglund ja Kallifatides, 2007). Henkilöstö- ja linjajohtajien asemiin liittyvää epätasa-arvoisuutta on selitetty koulutuseroilla sekä oikeanlaisen tiedon ja osaamisen puutteella. Tämä harmillinen, mutta erittäin yleinen käsitys viittaa siihen, että henkilöstöammattilaisilla ei olisi oikeanlaisia osaamisia tai asiantuntemusta tuottaakseen strategista arvoa yritykselle (Hammonds 2005, Schultz ja Walt 2015).

Farndale (2007) on tullut tutkimuksessaan siihen tulokseen, että henkilöstöosastot ovat osoittaneet puutteellista ammatillista pätevyyttä osana organisaatioiden toimintaa. Tämä epäonnistuminen oman ammatillisuuden näkyväksi tekemisessä on johtanut siihen, että henkilöstöfunktion asema ammattikuntana ei saa riittävää arvostusta, mikä puolestaan horjuttaa koko funktion uskottavuutta. Farndalen ja Brewsterin (2005) mukaan tietty ammattikunta ansaitsee ammattistatuksen, jos se täyttää seuraavat neljä ammatillisuuden kriteeriä: Ammattikunnalla tulee olla: 1. yhteisö, jolla on voimakas identiteetti, 2. yhteiset standardit, 3. eettinen ohjeisto ja erityiset osaamisvaatimukset sekä 4. koulutus- ja sertifiointivaatimukset.

Tämä edellä mainittu ammattiliasema voidaan Greenwoodin ym. (2002) mukaan saavuttaa siten, että strateginen rooli organisaatiossa otetaan yhteistyössä linjajohdon kanssa. Koska tämä strategisen roolin omaksuminen yhdessä linjajohdon kanssa on jäänyt lähinnä retoriselle tasolle, ei henkilöstöfunktio ole saavuttanut ammattilaisstatusta. Useista kriittisistä näkemyksistä huolimatta Ulrich ym. (2008) väittävät, että henkilöstöammattilaisuus ammattikuntana on tänä päivänä vahvasti olemassa ja se on tämän lisäksi yhä paremmin yhteydessä yritysten liiketoiminnan tavoitteisiin.



Kuva 2. Henkilöstöammattilaisuuden käsite (Farndale 2007).

Farndalen (2007) mukaan henkilöstöammattilaisuuden käsite on kahden ulottuvuuden yhdistelmä, joita ovat kollektiivinen toiminta ja yksilöllinen osaaminen. Se kansallinen toimintaympäristö, konteksti, jossa henkilöstöosastot kulloinkin sijaitsevat, toimii suodattimena näille molemmille ulottuvuuksille ja antaa niille erityiset maakohtaiset piirteensä. Henkilöstöosaston kyky tehdä strategisesti arvokasta työtä organisaatiossa mitataan sen kokonaisvaltaisen osallistumisen, yrityksen strategian kehittämiseen osallistumisen, henkilöstöosaston vastuiden hajauttamisen linjajohdolle ja tuloksellisuuden arvioinnin kautta. Kuten kuvasta 1. on mahdollista nähdä, henkilöstöammattilainen hallitsee yksilöllisen ammatillisen osaamisen ja henkilöstöosasto puolestaan yhdistää ja integroi nämä osaamiset toimiakseen yhtenäisenä joukkona organisaation kyvykkyyden esdistämiseksi.

Ollakseen uskottava henkilöstöammattilaisen tulee tietää oma roolinsa ammattilaisena, toisin sanoen tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämä rooli ei voisi joustaa tarpeen vaatiessa. Ollakseen strategisempia henkilöstöammattilaisten tulisi ymmärtää, että muutos on välttämätön, mutta ennen

muutosprosessin aloittamista heidän tulee tiedostaa nykyinen roolinsa, joka Trussin ym. (2002) mukaan voidaan jakaa A- ja B-tyypin ammattilaisiin. A-tyypin ammattilaiset näkevät itsensä bisnesammattilaisina ja strategisina kumppaneina, jotka ovat jo saavuttaneet valtaa osallistua bisnespäästösten tekemiseen organisaatioissa. B-tyypin ammattilaiset ovat puolestaan lähestymistavaltaan perinteisempiä ja hallinnollisempia, mikä tarkoittaa sitä, että he ovat kapeasti keskittyneet omaan asiantuntijuusalueeseensa. Strategisempaan rooliin mukautuminen on paljon vaikeampaa hallinnolliselle B-tyypin henkilöstöammattilaiselle (Antila 2006). Ulrich ym. (2008) jakaa henkilöstöammattilaiset osaamisen perusteella pehmän ja kovan profiilin ammattilaisiin. Kovan profiilin ammattilaisilla korostuvat taitoihin perustuvat osaamiset ja pehmeän profiilin ammattilaisilla käyttäytymiseen perustuvat osaamiset.

2.3.1 Osaamisen ja kyvykkyyden käsitteiden erot

Kirjallisuudessa osaamisen ja kyvykkyyden käsitteet usein sekoitetaan ja monet tutkijat puhuvat kyvyistä, vaikka he itse asiassa tarkoittaisivat osaamisia (mm. Huselid ym. 1997). Näiden kahden käsitteen välillä on kuitenkin perustavaa laatua oleva ero. Esimerkiksi Ulrich ym. (2008) erottelee osaamiset ja kyvyt toisistaan siten, että osaamiset ovat yksilön henkilökohtaisia piirteitä, jotka auttavat häntä menestymään työssään, mutta kyvyt ovat organisaatiotason piirteitä, jotka viimekädessä johtavat yliveritaiseen suoriutumiseen ja kilpailuun. Yksi tapa selittää osaamisia on kuvailla niitä sarjana piirteitä, jotka myötävaikuttavat henkilöstöfunktion suoriutumiseen siten, että se mahdollistaa organisaation liiketoimintastrategian toteutumisen markkinoilla (Long 2011). Huselid ym. (1997) erottelee ammatilliset osaamiset sekä liiketoimintaosaamiset tärkeinä osaamisina tehokkaalle henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle. Heidän mukaan ammatilliset osaamiset, jotka tarkoittavat enimmäkseen samaa kuin operatiiviset osaamiset, ovat välttämättömiä varmistamaan henkilöstötyön tekninen tehokkuus, mutta ne eivät kuitenkaan ole riittäviä strategisen kumppanin tai muutosagentin roolissa toimimiseen. Sen sijaan liiketoimintaosaamiset auttavat henkilöstöammattilaisia ymmärtämään liiketoiminnan kontekstin, mikä on erityisen tärkeää, koska se viimekädessä määrittelee organisaatiokohtaiset henkilöstöjohtamisen tarpeet. Osaamiset voivat olla kovia tai pehmeitä, kuten mainitsin jo hieman aiemmin. Kovat osaamiset perustuvat taitoihin ja pehmeät osaamiset ovat käyttäytymiseen perustuvia (Ulrich ym. 2008).

Osaaminen voidaan myös määritellä henkilöstöön liittyväksi käsitteeksi viitaten sarjaan käyttäytymisiä, jotka tuottavat tehokkuutta työssä (Long 2011). Jotkut tutkijat ehdottavat yksityiskohtaisempaa määrittelyä, joka kuvailee osaamisia työhön liittyviksi henkilökohtaisiksi ominaispiirteiksi, kuten tieto, taidot ja arvot, joita yksilöt soveltavat tehdäkseen työnsä hyvin (Selmer ja Chiu 2004). Huselid ym. (1997) korostaa, että ammatilliset henkilöstöosaamiset liittyvät perinteisten HR-tehtävien hoitoon, kuten rekrytointi, valinta ja palkitseminen. Vastaavasti liiketoimintaan liittyvät osaamiset vaativat liiketoiminnan ja strategian implementoinnin ymmärrystä. Nämä voidaan tulkita kahdeksi laajaksi osaamisalueeksi, jotka molemmat myötävaikuttavat yrityksen menestykseen kasvattaen henkilöstöjohtamisen tehokkuutta (Huselid ym. 1997, Long 2011).

2.3.2 Oikea osaaminen on välttämätöntä, mutta riittääkö se

Oikeanlaiset osaamiset ovat tänä päivänä laadukkaan henkilöstötyön kriittinen menestystekijä. Niitä käytetään monella tavalla alkaen yksittäisistä toiminnoista kuten rekrytoinnista tai suoriutumisen johtamisesta strategiatyöhön ja muihin organisaatiotason tehtäviin saakka. Siitäkin huolimatta, että yritykset ja niiden henkilöstöosastot ovat tietoisia oikeiden osaamisten tärkeydestä, monet henkilöstöjohtajat jätetään strategiatyön ulkopuolelle. Tämä johtuu siitä, että heiltä puuttuu tarvittava osaaminen tai he ovat kykenemättömiä hyödyntämään olemassa olevaa osaamistaan (Barney ja Wright 1998, Selmer ja Chiu 2004). Selmer ja Chiu (2004) jatkavat, että henkilöstöjohtajan osaamistasolla on merkittävä vaikutus siihen, kutsutaanko häntä mukaan strategiseen päätöksen tekoon. Tämä onkin suuri haaste henkilöstöjohtajille, koska osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet ja tämän vuoksi paikkaa johtoryhmässä on yhä vaikeampi saavuttaa, ellei jatkuvasti kasvata niin henkilöstötyön kuin liiketoiminnan osaamistaan.

Monet tutkijat ovat korostaneet henkilöstöosaamisten tärkeyttä (mm. Khatri 1999, Budhwar ja Khatri 2002, Selmer ja Chiu 2004, Ulrich ym. 2008, Long 2011, Long ym. 2012). Henkilöstöammattilaisten osallistuminen strategiatyöhön on tärkeää liiketoiminta-arvon tuottamisen kannalta (Ulrich 2009). Kuitenkin tiettyjen osaamisten puute estää henkilöstöammattilaisia myötävaikuttamasta yrityksensä strategiaan (mm. Hammonds 2005, Stewart 2006). Pietersen ja Engelbrecht (2005) tekivät tutkimuksen Etelä-Afrikassa,

joka osoitti henkilöstöammattilaisten liiketoimintaosaamisten vaikuttavan positiivisesti yrityksen strategiatyöhön osallistumiseen. Liiketoimintaan liittyvät osaamiset tarkoittavat Longin ym. (2012) mukaan liiketoiminnan taitoja ja kokemusta, joita työntekijöillä on heidän oman työtehtävänsä ulkopuolelta. Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan mainita erityisesti yrityksen arvoketjujen tuntemus. Liiketoimintaosaamiset sekä strategiatyöhön osallistuminen vaikuttavat merkittävästi henkilöstöammattilaisten kykyyn tuottaa liiketoiminta-arvoa organisaatioilleen (Säntti 2011). Vaikka oikeat osaamiset ovatkin välttämättömiä erinomaisen tuloksen saavuttamiseksi, niin pelkkä osaaminen ei kuitenkaan riitä. Pietersenin ja Engelbrechtin (2005) mukaan oikeiden osaamisten lisäksi henkilöstöammattilaisten tulee käyttää osaamistaan toimiakseen rohkeasti, päättäväisesti ja itsenäisesti herättääkseen luottamusta muissa. He ovat kuvanneet henkilöstötyössä menestymistä siten, että menestyksenkäs suoriutuminen on kuin kolikko, jonka yhdellä puolella on osaaminen ja toisella yrittäminen. Yrittämisen voi tulkita tässä yhteydessä myös motivaatioksi.

Hempel (2004) jakaa näkemyksensä monen muun kanssa siitä, että henkilöstöroolin siirtyminen tuotantoyritysten toimistomaisesta tuesta tieto-organisaatioiden strategisen johdon tueksi, on pysyvästi muuttanut henkilöstöammattilaisten osaamisvaatimuksia. Hänen tutkimuksensa korostaa kolmea laajaa osaamisaluetta, joita tarvitaan nykyisten henkilöstöhaasteiden ratkaisemiseksi ja jotka hieman eroavat valtavirrasta. Hän väittää, että on välttämätöntä hallita henkilöstöjohtamisen psykologinen ja käyttäytymistieteellinen perusta, strateginen lähestymistapa ja laaja lainopillinen osaaminen. Näiden osaamisten lisäksi henkilöstöammattilaisen tulee tuntea organisaation rakenne sekä prosessit ja hallita uudet teknologiat, jotka vaikuttavat organisaatioiden suunnitteluun, työhön ja henkilöstöjärjestelmiin.

Hempel (2004) korostaa myös teknologisen osaamisen tärkeyttä ja ymmärrystä siitä kuinka HR-teknologioita tulisi käyttää läpi organisaation. Henkilöstöosaston täytyy paremmin tukea aloitteita, joita syntyy eri puolilla organisaatiota ja tähän tarvitaan parempaa teknologista osaamista ja eri teknologioiden tuomien mahdollisuuksien tuntemusta. Hempel (2004) väittää, että teknologia on saavuttamassa yhtä tärkeän aseman HR:ssä kuin lainopilliset asiat ja strategia. Hänen mielestään puutteellisen teknologisen koulutuksen vuoksi henkilöstöammattilaiset eivät ole riittävän valmistautuneita teknologisen muutoksen tuomiin haasteisiin, eivätkä toisaalta kykene hyödyntämään teknologian mahdollisuuksia.

Henkilöstöammattilaisilla tulee olla monia erilaisia osaamisia ja piirteitä, jotka saattavat olla jopa ristiriidassa keskenään. Perinteisten tehtävien lisäksi henkilöstöfunktion odotetaan nyt olevan organisaatorakenteen suunnittelun asiantuntijoita ja johtavan laajoja muutosprosesseja, jotta yrityksen kilpailukyky voisi säilyä ja kasvaa. Tällaiset toimenkuvat vaativat osaamista sekä strategisella, että henkilöstöpalvelujen toimittamisen puolella (Long 2011). Henkilöstöammattilaisten tulee esimerkiksi edistää työntekijöiden hyvinvointia samalla, kun he lisäävät yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta. He saattavat tuntea painetta ylimmän johdon suunnalta puristaa jokainen pisara irti henkilöstön tuottavuudesta, mutta toisaalta heidän tulee myös taata, että työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita eivätkä hae jatkuvasti töitä yrityksen ulkopuolelta. Hyvällä henkilöstöammattilaisella tulee olla kyky tunnistaa tunteiden merkityksiä ja käyttää niitä ongelman ratkaisussa, mutta toisaalta heidän täytyy myös osata analysoida bisneksen tunnuslukuja. Totuus kuitenkin on, että kukaan ei voi olla paras, tai edes hyvä kaikessa ja hyvällä tunneälyllä varustettu henkilö ei välttämättä ole yhtä hyvä tulkitsemaan tasetta ja tuloslaskelmaa.

2.3.3 Henkilöstöammattilaisen osaamisalueet

Suomessa henkilöstöammattilaisten osaamisia on tutkittu melko vähän. Kansainvälisesti tällaisia tutkimuksia on kuitenkin tehty jo lähes kolmenkymmenen vuoden ajan. Dave Ulrich ja Wayne Brockbank ovat tutkineet henkilöstöosaamisia aikavälillä 1987-2012 tehden kuusi tutkimusta joka viides vuosi. Jokaisen tutkimuksen tuloksena on syntynyt toinen toistaan edistyneempi kompetenssimalli, joka on nostanut esiin kulloinkin henkilöstöammattilaisen tärkeimmät osaamisalueet ja roolit. Perustuen eri vuosina tehtyjen tutkimusten löydöksiin, malliin on lisätty tai siitä on poistettu tiettyjä osaamisalueita. Ulrichin ym. (2008) tutkimusten kohderyhmä koostui henkilöstöammattilaisista ja muista esimiehistä tai asiantuntijoista. Tällä tavalla pelkästään henkilöstöammattilaiset eivät arvioineet itseään, vaan heidän osaamisiaan arvioivat myös heidän sidosryhmänsä, mikä teki tutkimuksista objektiivisempia. Ensimmäisessä tutkimuksessa syntynyt malli sisälsi kolme osaamisaluetta, jotka olivat liiketoimintaosaaminen, henkilöstöpalvelut ja muutosjohtaminen. Tämä oli ensimmäinen kokonaisvaltainen ja kansainvälinen tutkimus henkilöstöosaamisista ja sen mukaan kaikki henkilöstöammattilaiset tarvitsivat nämä

kolme osaamista huolimatta asemasta tai liiketoimintaympäristöstä ollakseen huippusuoriutujia. Tyson (1987) jakoi tärkeimmät HR-roolit myös kolmeen eri alueeseen: toimistotyöntekijä, sopimusten laatija ja arkkitehti -malleihin, joista ensimmäinen on vähiten ja viimeinen eniten strateginen rooli.

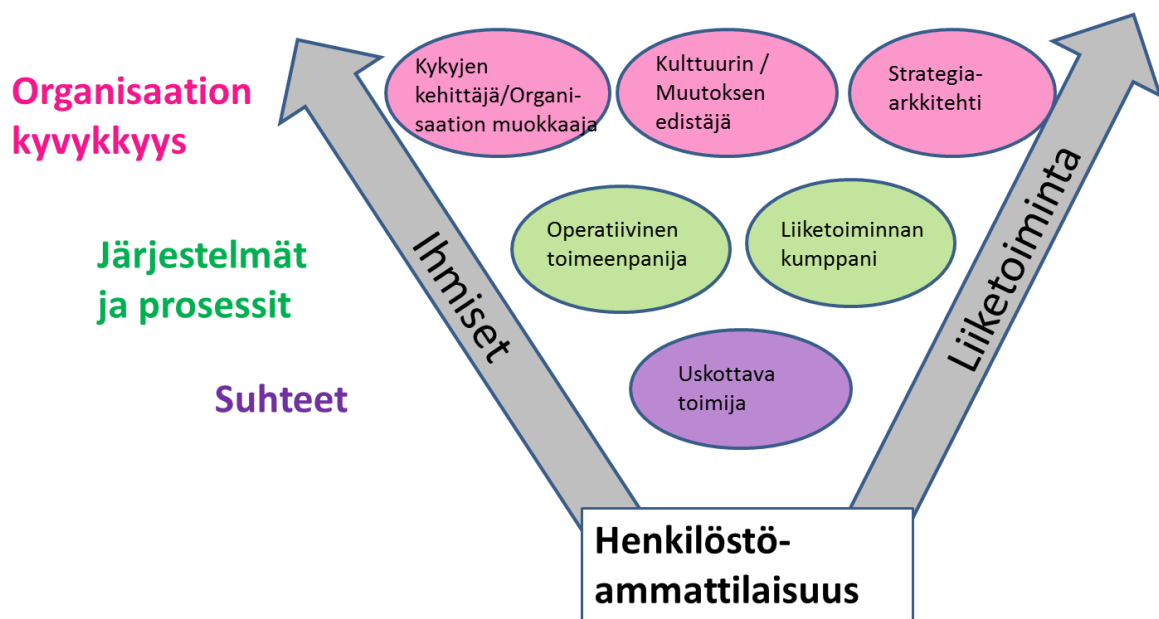
Ulrichin ym. (2008) toinen kompetenssitutkimus vietiin läpi vuonna 1992, jonka tuloksena malliin lisättiin henkilökohtainen uskottavuus aiempien kolmen osaamisalueen rinnalle. Vaikuttavan henkilöstöammattilaisen tulee olla uskottava ja aktiivinen, jotta hän voi saada aikaan toimintaa. Toisen ominaisuuden puuttuminen vaikuttaa joko siten, että ammattilaista kunnioitetaan, mutta hän ei saa mitään aikaan tai toisaalta hänellä on paljon hyviä ideoita, mutta häntä ei kuunnella (Schultz ja Walt, 2015). Kolmas Ulrichin ym. (2008) kompetenssitutkimus tehtiin 1997 ja sen tuloksena jälleen yksi uusi osaamisalue, HR-kulttuuri, lisättiin malliin. Ennen vuosituhaten vaihdetta globalisaatio alkoi konkreettisesti vaikuttaa organisaatioihin, vaikka ensimmäiset merkit siitä olivat ilmaantuneet jo 80-luvun puolivälissä. Blanceron ym. (1996) tutki kompetensseja hieman ennen Ulrichin kolmannen tutkimuksen valmistumista ja sen tuloksena hän tunnisti kolme osaamisaluetta sisältäen yksitoista erillistä osaamista. Ensimmäinen osaamisalue oli oikeudenmukaisuus johon kuuluu eettisyys, laatustandardit ja hyvä arviointikyky. Toinen osaamisalue oli kunnianhimo ja määrätietoisuus, joka sisältää tuloshakuisuuden, aloitekyvyn, innostuneisuuden ja itseluottamuksen. Kolmas osaamisalue oli tiimityötaidot, johon kuuluu ryhmätyötaidot, suhteiden rakentaminen, kommunikaatio ja kuunteleminen. Blanceron ym. (1996) osaamiset, osittain ominaisuudet ovat tärkeitä henkilöstöammattilaisille, mutta ne ovat myös osaamisia ja ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä lähes joka ammatissa. Olen kuitenkin ensisijaisesti kiinnostunut selvittämään ne osaamiset, jotka ovat tärkeitä erityisesti henkilöstötyössä.

Hieman Blanceron ym. (1996) tutkimuksen jälkeen Dyer (1999) havaitsi neljä ydiosaamista, jotka henkilöstöammattilaisten tulee hankkia menestyäkseen työssään. Nämä osaamiset ovat kyky toimia liiketoiminnan kumppanina, osaaminen henkilöstöasioissa, osaaminen organisaation kehittäjänä sekä kyky johtaa muutosta. Ensimmäinen osaamisalue vaatii henkilöstöammattilaiselta selkeää ymmärrystä organisaation missiosta, strategiasta sekä ymmärrystä perusliiketoimintaprosesseista. Toinen osaamisalue vaatii työntekijöiden valintaan, kouluttamiseen, palkitsemiseen ja lain vaatimukseen liittyvää osaamista. Kolmas osaamisalue pitää sisällään ryhmähengen rakentamiseen, organisaation suunnitteluun ja saneeraukseen liittyviä osaamisia. Neljäs ja

viimeinen osaamisalue vaatii henkilöstöammattilaiselta kykyä visioida sekä hyviä johtamistaitoja viedäkseen organisaatiota oikeaan suuntaan.

Ulrichin ym. (2008) neljännen kompetenssitutkimuksen tuloksena, joka tehtiin vuonna 2002, malliin lisättiin käytännössä vain HR-teknologia, mutta viides kompetenssitutkimus vuonna 2007 johti kokonaisvaltaisempaan muutokseen suhteessa aiempiin malleihin. Uudessa jaottelussa Ulrich ym. (2008) jakaa osaamisalueet kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat ihmiset ja liiketoiminta, koska menestyksenkäs henkilöstötyö vaatii ymmärrystä molemmista (Kuva 3.). Osaamiset järjestettiin myös kolmeen eri organisaation tasoon, jotka ovat yksilötasolla suhteet, operatiivisella tasolla järjestelmät sekä prosessit ja uloimmalla eli strategisella tasolla organisaation kyvykkyys.

Kaikkein vaikuttavin henkilöstöammattilaisen rooli sekä ihmis- että liiketoiminnan ulottuvuuksien näkökulmasta on 'uskottava toimija'. Tähän tulokseen ovat tulleet myös Boselie ja Paauwe (2005) tutkiessaan henkilöstöosaamisia Eurooppalaisissa yrityksissä. Ulrichin ym. (2013) kuudennessa tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että uskottava toimija-rooli on kuudesta osaamisalueesta vähiten bisnekseen vaikuttava rooli, vaikka sen oletettu vaikutus olikin arvioitu suurimmaksi. Strategisella tasolla mallissa on kykyjen kehittäjä/organisaation muokkaaja, kulttuurin & muutoksen edistäjä ja strategia-arkkitehti. Nämä osaamiset mahdollistavat organisaation kyvykkyuden kehittymisen, mikä luo kilpailuetua ja tämän vuoksi vaikutus liiketoimintaan nähdään merkittävänä. Tässäkin tapauksessa osaamisten todellinen vaikutus liiketoimintaan on ollut oletettua vaikutusta pienempi, kuten uskottava toimija -roolin kohdalla. Operatiivinen toimeenpanija ja liiketoiminnan kumppani ovat tärkeysjärjestyksessä kolmansia ja ne liittyvät henkilöstöjärjestelmien ja prosessien hallintaan. Nämä osaamiset painottuvat strategisen ja yksilötason sijasta organisaatiotasolle ja osaaminen näillä alueilla on välttämätöntä, koska ilman niitä yrityksen toiminta ei ole sujuvaa. (Ulrich ym. 2008)



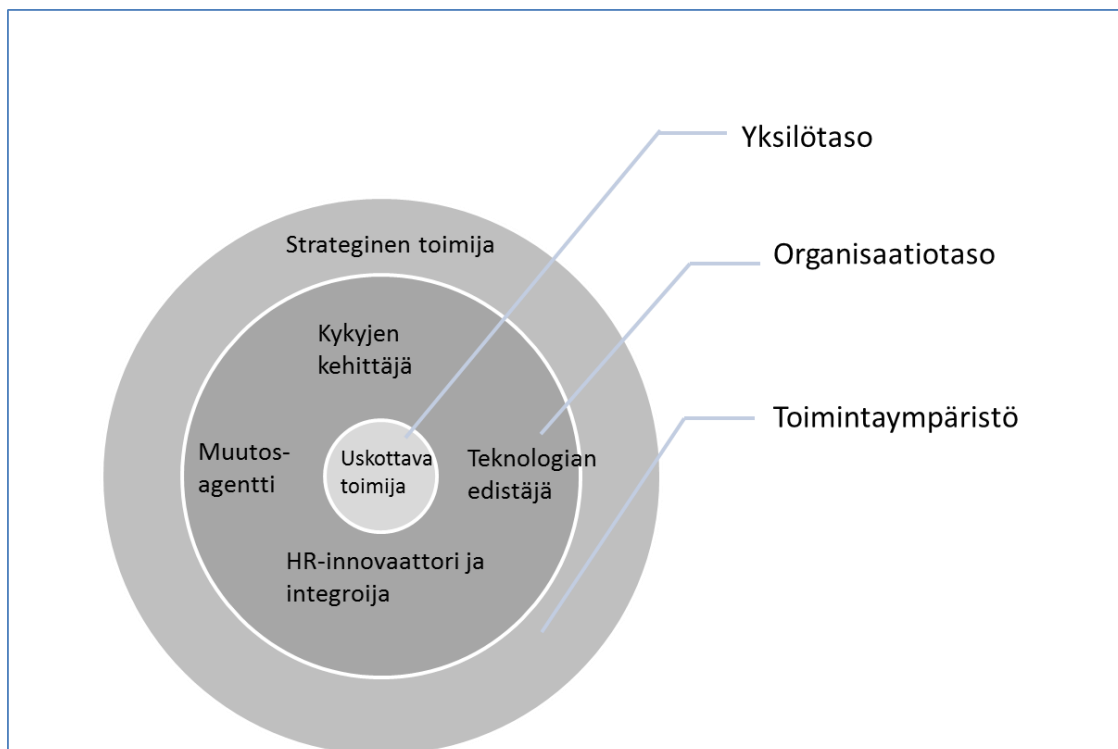
Kuva 3. Viides HR-kompetenssimalli (Ulrich ym. 2008).

Ulrichin ym. (2013) kuudennessa kompetenssimallissa (kuva 4.), joka jaottelee henkilöstöroolit jälleen aiemmista poiketen, on edelleen kuusi henkilöstöammattilaisen keskeistä roolia. Strateginen toimija -roolin omaksuminen vaatii Ulrichin (2013) mukaan osaamisia, kuten globaalin liiketoimintaympäristön tuntemus ja sen vaikutukset liiketoimintaan, asiakkaiden odotusten ymmärtäminen, liiketoiminnan keskeisten tunnuslukujen ymmärtäminen ja strategian luominen ylimmän johdon kanssa. Henkilöstöammattilainen voi olla uskottava toimija, jos hän kykenee luomaan luottamuksellisia suhteita, pitää lupauksensa ja on luotettava. Tähän tarvittavia osaamisia ovat kyky vaikuttaa, omien vahvuuksien tiedostaminen, itsensä ammatillinen kehittäminen sekä selkeä ja johdonmukainen viestiminen. Jos henkilöstöammattilainen on uskottava, mutta ei aktiivinen, häntä kuunnellaan, mutta hän ei saa aikaan toimintaa. Jos uskottavuutta ei ole, niin hänen ideoitaan ei kuunnella, vaikka ne olisivat hyviä (Schultz ja Walt 2015).

Organisaatiotasolle kuuluvassa kykyjen kehittäjä -roolissa menestyäkseen henkilöstöammattilaiset tarvitsevat Ulrichin ym. (2013) mukaan osaamisia, kuten yksittäisten työntekijöiden osaamisten yhdistäminen organisaation kyvytydeksi, prosessien, kuten asiakaspalvelun, laadun, tehokkuuden, innovaatiotyön ja yhteistyön parantaminen sekä samanaikaisesti työn merkityksellistäminen ja työympäristön kehittäminen.

Muutosagentin roolissa henkilöstöammattilaisen tulee huolehtia siitä, että yksittäiset toimenpiteet integroidaan organisaation toimintaan ja muutosprosessia ylläpidetään kurinalaisesti. Muutoksesta on tullut organisaatioiden pysyvä tila ja tämän vuoksi kyky joustavaan muutosprosessien alullepanoon ja niiden läpiviemiseen on välttämätöntä henkilöstöammattilaisille (Long ym. 2012).

HR-innovaattorin ja integroijan rooli edellyttää osaamisia, kuten kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen, tuloksellisuuden edistäminen, pitkän tähtäimen systemaattinen henkilöstösuunnittelu ja johtamiskulttuurin vahvistaminen. Onnistuakseen teknologian esistäjänä, henkilöstöammattilaisen tulee osata tehostaa hallinnollisia tehtäviä, kuten esimerkiksi palkanmaksua, työsuhde-etuja ja työterveyspalveluja hyödyntäen teknologiaa järkevästi. Teknologialla on yhä merkittävämpi rooli sosiaalisten suhteiden luomisessa sekä sisäisen ja ulkoisen kommunikaation parantamisessa. Henkilöstöammattilaiset, jotka osaavat hyödyntää sosiaalista mediaa ja ymmärtävät viestintäteknologioita voivat toimia organisaation maineen ja brändin rakentajina myös ulospäin samalla, kun kasvattavat yrityksen sisäistä sosiaalista pääomaa (Ulrich ym. 2013).



Kuva 4. Kuudes HR-kompetenssimalli. Henkilöstöammattilaisen tulevaisuuden osaamiset. (2012 HR Competencies for the future. Ulrich ym. 2013.)

Lo ym. (2015) toteavat, että henkilöstöammattilaisten osaamisia selvittäneet tutkimukset pyrkivät tunnistamaan osaamisia liian yleisellä tasolla, jonka vuoksi oletetaan, että kaikki osaamiset ovat olennaisia kaikille henkilöstöammattilaisille riippumatta heidän asiantuntijuusalueestaan tai roolistaan organisaation hierarkiassa. Tämä on heidän mukaansa johtanut siihen, että strategiset ja operatiiviset osaamiset on erotettu toisistaan ja strategisia osaamisia on alettu pitää tärkeämpinä henkilöstötyössä menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Melko vähän on kuitenkin kiinnitetty huomiota tilannesidonnaisiin osaamisiin, jolloin eri osaamisten tärkeys riippuu henkilöstöammattilaisen toimenkuvasta, kontekstista ja erilaisista tilanteista, joissa työtä tehdään.

Lon ym. (2015) mukaan olemassa olevien kompetenssimallien tehokkuutta henkilöstötyön apuvälineenä tulisi kyseenalaistaa, vaikka niiden tarkoituksena onkin auttaa henkilöstöammattilaisia omaksumaan aiempaa strategisempi rooli. Sen sijaan vaikuttaa siltä, että strategisen henkilöstöroolin ovat omaksuneet muista organisaation funktioista tulevat asiantuntijat, mikä on heikentänyt henkilöstöfunktion ammattistatusta entisestään. Huomio on erityisen kiinnostava ja antaa aihetta nostaa myös tämän näkökulman esille tarkasteltaessa strategisia ja operatiivisia henkilöstöosaamisia ja niiden vaikutuksia työssä menestymiseen.

Olemassa olevaan kirjallisuuteen, aikaisempiin kompetenssitutkimuksiin sekä tutkimukseni aihepiiriin perustuen päätin tutkia kolmeatoista henkilöstöammattilaisen osaamisaluetta. Pääinformanttini Leena Malinin avulla päädyin 68 kapeampaan osaamiseen tai käytäntöön, jotka edustavat hallinnollista, operatiivista tai strategista näkökulmaa henkilöstötyöhön. On tärkeää huomata, että kaikkia henkilöstöosaamisia ei voitu sisällyttää kyselyyn niiden suuren määrän vuoksi. Vastaaminen olisi ollut yksinkertaisesti liian aikaa vievää, jos kaikki osaamisalueet olisi otettu mukaan. Alustavan kartoituksen tarkoituksena on korostaa ja tuoda esiin kaikkein kiinnostavimpia osaamisalueita syvällisempää tutkimusta varten.

Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen sisältää seuraavia osaamisia: globaalin liiketoimintaympäristön tuntemus, kykyä ajatella globaalisti, mutta toimia paikallisesti, kykyä ymmärtää ja diagnosoida liiketoimintaympäristö (konteksti), liiketoimintastrategian luomiseen osallistuminen, strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi ja kilpailijoiden tuntemus.

Tuottaakseen strategista arvoa yritykselle, henkilöstöammattilaisella tulee olla selkeä käsitys yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Hänen tulee kyetä vastaamaan kysymyksiin kuten: Kuka on meidän tärkein asiakkaamme? Mitä haasteita heillä on? Ketkä ovat kilpailijamme? Mitä he tekevät hyvin? Mikä on ydinliiketoimintamme? Mitä me teemme hyvin? (Hammonds 2005). Hempelin (2004) mukaan henkilöstöammattilaisten tulisi tuntea paremmin liiketoimintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Henkilöstöstrategioilla on kuitenkin taipumuksena olla sisäänpäin kääntyneitä ja keskittyä pelkästään erilaisiin henkilöstötoimenpiteisiin (Ulrich ym. 2008). Sen sijaan henkilöstöammattilaisten tulisi katsoa ulospäin ja ymmärtää liiketoimintaympäristö, jossa organisaatio toimii. Tämä henkilöstökeskeinen lähestymistapa strategiaan on välttämätöntä henkilöstöammattilaiselle, jotta hän ymmärtää kuinka liiketoimintastrategiaa tulkitaan henkilöstötoimenpiteiksi, mutta aivan yhtä tärkeää on että heillä on selkeä käsitys siitä organisaatiojärjestelmästä, jossa he toimivat (Hempel 2004).

Asiakassuhteiden ylläpidon tukeminen

Asiakassuhteiden ylläpidon tukeminen sisältää uusasiakashankinnassa tukemisen, myynti- ja neuvottelutaidot, dialogin käymisen asiakkaan kanssa, asiakasarvoketjun ymmärtämisen sekä kyvyn muuttaa asiakkaiden odotukset työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi.

Kyky tuottaa arvoa on merkittävä osa henkilöstötyötä ja siinä liiketoiminnan sekä asiakkuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Arvontuottaminen tarkoittaa erinomaista suoriutumista siinä, mitä kaikkein tärkeimmät sidosryhmät pitävät tärkeänä ja mistä he ovat valmiita maksamaan yritykselle. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan arvontuottaminen perinteisessä mielessä on tapahtunut pääasiassa yrityksen sisällä ilman asiakasvuorovaikutusta. Vuorovaikutus henkilöstöammattilaisen ja asiakkaan välillä tulee olemaan entistä tärkeämpää, jotta yritys voi tuottaa todellista asiakasarvoa. On vaikeaa tietää, mitä asiakas arvostaa, jos heihin ei ole yhteyttä (Prahalad ja Ramaswamy 2004). Myös Ulrich (2009) ehdottaa, että henkilöstöammattilaisten tulisi säännöllisesti kohdata asiakkaita kyetäkseen tuottamaan heille todellista arvoa ja sitä kautta myös yrityksen liiketoiminnalle. Prahalad ja Ramaswamy (2004) korostavat asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. He jatkavat, että vuorovaikutuksesta tulee arvonluomisen paikka ja se voi tapahtua missä organisaation kohdassa tahansa, ei pelkästään tyypillisesti myynti- tai asiakaspalvelutilanteessa. Ulrich ja Brockbank (2005) toivat esiin sen, kuinka

tärkeää myös ylimpään johtoon kuuluville henkilöstöammattilaisille on olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kuten osallistua säännöllisesti myyntineuvotteluihin.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on yksi keskeisiä henkilöstöammattilaisen osaamisalueita. Se sisältää osaamisia, kuten muutoksen fasilitointi, organisaatiokulttuurin muokkaaminen, organisaatio- ja työpsykologian ymmärrys, organisaation ketteryuden kehittäminen, organisaation pitkän aikavälin kannattavuuden parantaminen ja muutosdialogin aikaansaaminen.

Muutosagentti on yksi Ulrichin kompetenssimallien henkilöstöammattilaisen rooleista, joka on ollut mukana jo ensimmäisestä mallista, vuodesta 1987 lähtien (Ulrich ym. 2008). Henkilöstöammattilaisilla on muutosagentin roolissa vastuu fasilitoida muutokset tehokkaasti organisaatiossa ja suojella työntekijöitä väistämättömän muutoksen negatiivisilta sivuvaikutuksilta (Ulrich ja Brockbank 2005). Muutoksesta on tullut organisaatioiden pysyvä tila, mikä ei ole liiketoiminnan kannalta välttämättä negatiivinen asia, koska se voi auttaa organisaatiota lisäämään myyntiä ja tuotantoa jopa ilman lisäkustannuksia (Long ym. 2012). Pienen muutoksen tekeminen esimerkiksi myyntiprosessiin saattaa auttaa asiakasta näkemään myytävän tuotteen tai palvelun arvon uudella tavalla, eikä muutoksen tekeminen välttämättä maksa yritykselle mitään. Sen sijaan liiketoiminnan näkökulmasta muutos saattaa kasvattaa myyntiä merkittävästi. Muutos on myös välttämätön, jotta voidaan varmistaa yrityksen pitkän tähtäimen tuottavuus. Muutosagentti fasilitoi näitä muutoksia organisaatioissaan ja ottaa osaa tärkeimpiin projekteihin, joilla on vaikutusta työntekijöihin.

Tiedon ja innovatiivisuuden johtaminen

Tiedon ja innovatiivisuuden johtaminen osaamisalueena sisältää henkilöstökäytäntöjä, kuten tietovirtojen johtaminen läpi organisaatorajojen, avointen innovaatioprosessien luominen ja hyödyntäminen, erilaisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen, sosiaalisten verkostojen luonti ja ylläpito sekä tasapainottelu innovaatiotyön ja jokapäiväisen liiketoiminnan välillä.

Henkilöstöammattilaisen täytyy hallita käytännöt, jotka rohkaisevat innovatiivisuutta ja luovuutta (Hempel 2004). Camelo-Ordazin ym. (2011) tutkimus osoittaa kuinka yritysten

tutkimus- ja kehitysosastojen sekä henkilöstöosastojen käytännöt vaikuttavat tiedon jakamiseen organisaatiossa. Näiden käytäntöjen luomisessa henkilöstöosaston vaikutus on positiivinen, vaikkakin epäsuora. Tutkimus korosti myös tiedon jakamisen ja innovatiivisuuden positiivista suhdetta. Tämän vuoksi henkilöstöosastojen tulisi luoda sellaiset prosessit sekä ilmapiiri, jotka tukevat tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. Esimerkiksi kyky rakentaa suhteita on kriittisen tärkeä taito erityisesti henkilöstöammattilaiselle, jonka vastuulla on innovaatiotoiminnan kehittäminen organisaatiossa (Long ym. 2012).

Tietotyön ja innovatiivisuuden johtamisella pyritään kasvattamaan organisaation henkistä pääomaa (intellectual property). Reed ym. (2006) erottelevat kolme organisaation henkisen pääoman osa-aluetta, jotka ovat inhimillinen pääoma, organisatorinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Inhimillisen pääoman lisäksi, joka tarkoittaa työntekijöiden yksilöllistä tietotaitoa, luovuutta sekä osaamista, myös sosiaalinen pääoma on parantanut yrityksen innovatiivisuutta. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ihmissuhteiden kestävyyttä firman sisällä ja kykyä fasilitoida tiedon jakamista sekä työntekijöiden vuorovaikutusta. Sosiaalinen pääoma ja organisatorinen pääoma ovat toisiaan täydentäviä osa-alueita, joista organisatorista pääomaa voidaan käyttää inhimillisen pääoman hyödyntämisessä (Reed ym. 2006). Inhimillisen pääoman on havaittu olevan vahvuus, joka mahdollistaa sellaisten resurssien luomisen, joilla voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua (mm. Carmeli ja Tishler 2004, Reed ym. 2006, Guthrie ja Flood 2011). Tämän lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet johdonmukaisen linkin inhimillisen pääoman ja yrityksen suorituskyvyn välillä (mm. Carmeli ja Tishler 2004, Skaggs ja Youndt 2004, Reed ym. 2006).

Henkilöstöviestintätaidot

Henkilöstöviestintä sisältää osa-alueita, kuten ymmärrettävä strategiapuhe, hyvät tarinat ja huumorin käyttö, vuorovaikutteisuus, konfliktin ratkaisutaidot, vuoropuhelu työntekijöiden kanssa ja organisaation itsetunnon kehittäminen.

Longin ym. (2012) tutkimus tukee Ulrichin ym. (2008) väitettä, että henkilöstöammattilaisten tulisi olla hyviä viestijöitä ja heillä tulisi olla hyvät ihmissuhdetaidot. Nämä ovat merkittäviä osaamisia, jotka vaikuttavat etenkin heidän muutosagentin rooliinsa sekä uskottavuuteen. Henkilöstöammattilaisen positiivinen vaikutus liiketoimintaan moninkertaistuu silloin kun hyvät viestintätaidot täydentävät

muita tärkeitä HR-ominaisuuksia. Henkilöstöammattilaiset saavat uskottavuutta silloin kun heillä on kyky viestiä ideoitaan ja erityisesti muutosaloitteita organisaationsa sisä- ja ulkopuolella. Yksilöt, joilta puuttuu uskottavuutta, nähdään usein työkeinä tai ylimielisinä, vaikka se ei olisikaan koko totuus. Long ym. (2012) väittävät, että ilman linjajohdon luottamusta, henkilöstöammattilainen on tavallisesti transaktionaalisessa eli tehtäväkeskeisessä roolissa, jolloin hänellä on puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa keskeisiin arvon luonnin prosesseihin organisaatiossa.

Ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen

Tähän osaamisalueeseen kuuluu käytäntöjä, kuten asiakassuhteiden ylläpito, viranomaissuhteiden hoitaminen, sijoittajasuhteiden hoitaminen, yhteydenpito alihankkijoihin, yhteistyökumppanuuksien etsiminen ja mediasuhteiden hoitaminen.

Ulkoiset sidosryhmäsuhteet ovat perinteisesti kuuluneet jollekin toiselle osastolle kuin henkilöstöfunktiolle. Aikaisemmassa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on korostettu sidosryhmäsuhteiden hoitamisen tärkeyttä ja sitä, kuinka tärkeää yritykselle on tuntee sidosryhmänsä ja olla heihin yhteydessä. Sidosryhmäsuhteiden hyvällä hoitamisella voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. Guestin ja Conwayn (2011) mukaan henkilöstöfunktion odotetaan tuottavan merkittävää arvoa organisaation tuottavuudelle, joten sen täytyy suunnitella, implementoida, johtaa sekä arvioida toimintaansa useiden sidosryhmien näkökulmasta. Ulrich ym. (2008) on myös korostanut, että sidosryhmänäkökulman tärkeys koskettaa kaikkia henkilöstöaktiviteetteja, koska voidakseen tuottaa arvoa organisaatiolleen, henkilöstöfunktion tulee tuottaa arvoa tärkeimmille sidosryhmilleen.

Guerci ym. (2013) toteavat, että tuottaakseen arvoa sidosryhmilleen, henkilöstöammattilaiset tarvitsevat tiettyjä kompetensseja, joita kutsutaan sidosryhmäjohtamisen osaamisiksi. Nämä osaamiset on jaettu kolmeen tasoon, joista ensimmäinen on rationaalinen taso, jolla yritys tunnistaa sidosryhmänsä ja heidän panoksensa ja odotuksensa. Toinen on prosessitaso, jolla yritys kehittää ja implementoi lähestymistapoja, proseduureja, toimintaperiaatteita ja käytäntöjä, joiden avulla yritys skannaa ympäristöään ja hankkii olennaista tietoa sidosryhmistään. Kolmas taso on transaktionaalinen taso, johon kuuluu sidosryhmätransaktiot ja sitouttaminen.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu sisältää osa-alueita, kuten rekrytointiprosessin hallinta, työntekijöiden perehdyttäminen, työnantajamielikuvan kehittäminen, parhaiden kykyjen palkkaaminen ja avainhenkilöiden sitouttaminen.

Rekrytointi on yksi henkilöstöosaston ydintoiminnoista, joka on perinteisesti ollut osa hallinnollista henkilöstöjohtamista sen sijaan, että olisi kovinkaan strategisesti suuntautunut prosessi. Usein ajatellaan, että rekrytointitoimenpiteiden ensisijaisena tarkoituksena on tunnistaa ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä (Evans ym. 2010). Työntekijöiden rekrytointi on kuitenkin huomattavan suuri investointi ja päätös yritykselle, koska sillä on pitkän aikavälin vaikutuksia sisäiselle ja ulkoiselle palvelun laadulle, toimintojen sujuvuudelle ja organisaation tehokkuudelle (Viitala 2007). Strategisesti hyvin hallittu ja ennakoiva kyvykkyysien johtaminen alkaa kyvystä ennustaa potentiaalisten lahjakkuuksien tarjontaa ja kysyntää. Yksi rekrytoijien avainkysymys on kuinka tavoittaa tehokkaasti kaikki potentiaaliset hakijaehdokkaat. Evansin ym. (2010) mukaan on olemassa seitsemän kanavaa parhaiden työnhakijoiden tavoittamiseksi ja ne ovat: Suhteet paikallisiin yliopistoihin ja kouluihin, harjoittelut, kilpailut ja seuramatkat (fellowships), työnohjaus, internet, mainostaminen ja rekrytointitoimistot.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen sisältää pedagogisen osaamisen kehittämisen, oppimisketteryyden kehittämisen, osaamisen kehittämisen menetelmäosaamisen, oppimistyökalujen käytön ja osaamisen mittaamisen.

Henkilöstönkehittäminen auttaa työntekijöitä kehittämään henkilökohtaista ja organisatorista tietämystään, taitojaan sekä kykyjään. Osaaminen, kyvykkyys ja tietämys nostetaan Uotilan ja Sántin (2011) mukaan usein organisaation tärkeimmiksi resursseiksi. Henkilöstöammattilaisten tulee hankkia erityistä osaamista varmistaakseen systemaattisen henkilöstökoulutuksen sujuvan implementoinnin, suoriutumisen johtamisen sekä organisaation kehittämisen esimerkiksi valmennusten ja mentoroinnin kautta (Long ym. 2012). Lisääntyvän verkkokoulutuksen vuoksi erilaisten oppimistyökalujen ja metodien, simulaatiomallien sekä asiantuntijajärjestelmien ymmärtäminen on välttämätöntä. Hempelin (2004) mukaan nämä nähdään tyypillisesti tietojenkäsittelytieteiden teemoiksi, vaikka näiden aihepiirien käsitteellinen tuntemus toisi vahvan pohjan innovatiivisten ja

käyttökelpoisten verkkokoulutussovellusten luomiselle. Kommunikaatioteknologioiden, kuten erilaisten internetpohjaisten yhteistyövälineiden ymmärtäminen on myös tärkeää virtuaalisten työtilojen mahdollistamiseksi (Hempel 2004). Tämän lisäksi henkilöstöammattilaisten tulee ymmärtää oppimisprosessi sekä osata luoda ja fasilitoida oppimisympäristö, joka mahdollistaa tehokkaampien henkilöstönkehittämisinterventtioiden suunnittelun ja implementoinnin (Ketter 2006).

Kyvykkyyksien johtaminen

Kyvykkyyksien johtaminen sisältää toimintoja, kuten talentpoolien hyödyntäminen, lahjakkuuksien tunnistaminen, mielekkäiden urapolkujen luominen, työn merkityksellisyyden parantaminen ja henkilökohtaisen kasvun tukeminen.

Cantrellin ja Smithin (2010) mukaan yrityksen liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin perustuva kyvykkyyksien johtamisjärjestelmä on yksi henkilöstöjohtamisen avaintehtävistä ja sen tulisi tukea jokaisen yksilön henkilökohtaisia tarpeita, toiveita ja preferenssejä. Strategisesti vakaa kyvykkyyksien johtaminen alkaa rekrytointiprosessista ja sen ydintarkoitus on saada oikeat ihmiset oikeaan paikkaan oikeaan aikaan (Evans ym. 2010).

”There is no shortage of the talented people in the world; but there is a shortage of the right people in the right places”.

Tämä Evansin ym. (2010) toteamus on valitettavan tosi, mutta toisaalta lohdullinen, koska se tarkoittaa, että maailmassa on olemassa suuri määrä kyvykkäitä yksilöitä. Harmillista siinä kuitenkin on se, että niin moni kyvykäs yksilö on väärässä paikassa väärään aikaan. Kun kyvykäs työntekijä ei ole oikeassa työpaikassaan, motivaatio ja sitoutuminen laskevat ja suoriutuminen kärsii merkittävästi. Ulrich ym (2008) määrittelee kyvykkyyden seuraavasti:

$$\text{Kyvykkyys} = \text{Osaaminen} + \text{Sitoutuminen} + \text{Kontribuutio}$$

Ilman sitoutumista ja kontribuutiota osaaminen menee hukkaan. Tämän vuoksi kyvykkyyksien johtamista on pidetty tärkeimpänä osa-alueena strategisen henkilöstöjohtamisen agendalla tulevaisuudessa (Evans ym. 2010).

Tuloksellisuuden johtaminen

Tuloksellisuuden johtaminen sisältää osaamisia, kuten tulokseen perustuva palkitseminen, liiketoimintastrategiaa tukeva palkitseminen, työssä suoriutumisen arviointi ja mittaaminen, arvonanto ja tunnustus työntekijöille sekä työntekijöiden motivoimisessa onnistuminen.

Tietotyöläisten johtaminen vaatii uusia lähestymistapoja taitojen ja suoriutumisen arviointiin sekä johtamiseen ja motivointiin (Hempel 2004). Tuloksellisuuden johtamisen tarkoitus on varmistaa, että työntekijät työskentelevät saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja suorittavat heille tarkoitetut tehtävät. Tuloksellisuusarvioinnit ovat tärkeitä, jotta voidaan tehdä päätöksiä ylennyksistä tai palkankorotuksista, kehittää suunnitelma mahdollisten arvioinnissa esiin tulleiden puutteiden korjaamiseksi ja sopivia urasuunnitelmia perustuen työntekijän vahvuuksiin ja heikkouksiin (Dessler 2009). Tuloksellisuusarviointi sopii palkkaneuvottelujen pohjaksi, koska oikeudenmukainen palkka on osa hyvin toimivaa tuloksellisuuden johtamista. Kun palkkajärjestelmät ovat yhteydessä työntekijöiden tuloksellisuuteen sekä liiketoimintastrategiaan, työstä saatu kompensatio on oikeudenmukaisempi. Ihanteellinen kompensatiojärjestelmä sisältää myös ei-rahallisia palkkioita, koska niiden motivoiva vaikutus on yleensä suurempi ja pidempiaikainen kuin rahallisten palkkioiden (Viitala 2007).

Työsuhteen perusasiat

Työsuhteen perusasiat sisältävät osa-alueita, kuten työsuhdeasiat ja työsopiminen, henkilöstötietojärjestelmien hyödyntäminen, työlainsäädännön tunteminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja henkilöstöjohtamisen tietosuojaan tuntemus.

Monet näistä tehtävistä ovat luonteeltaan hallinnollisia, mutta on tärkeää, että henkilöstöammattilaisella on erityisesti teknologista ja lainopillista osaamista suoriutuakseen näistä tehtävistä. Farndalen (2007) mukaan kansallisella toimintaympäristöllä on vaikutusta siihen, miten työsuhteen perusasioihin kuuluvia tehtäviä tulee hoitaa, koska jokaisella maalla on omat lainsäädännölliset ja kulttuuriset norminsa. Hempel (2004) väittää, että teknologia on sekä mahdollisuus että haaste henkilöstötyölle ja tähän haasteeseen ammattikunta on kehnosti valmistautunut. Hän tutki joukon henkilöstöjohtamisen tutkinto-ohjelmia ja selvisi, että teknologiaan liittyviä aihepiirejä, kuten henkilöstötietojärjestelmiä, käsitellään rajoitetusti. Tämän seurauksena

henkilöstöammattilaisilta puuttuu henkilöstötyötä ja organisaatioita muuttavien teknologisten työvälineiden riittävä ymmärrys.

Henkilöstöpalvelujen ostaminen

Henkilöstöpalvelujen ostaminen sisältää osa-alueita kuten palvelujen ostotarpeen kartoittaminen, ostoprosessin tuntemus, myyntitarjousten kilpailutus ja päätöksen tekeminen palvelujen ostotarpeen ja vuokraustarpeen välillä.

Yksi henkilöstöjohtamisen trendi Viitalan (2007) mukaan on se, että henkilöstöpalveluiden ostaminen on lisääntynyt. Monet muutokset henkilöstöjohtamisen kentällä parin viime vuosikymmenen aikana johtuvat henkilöstöosaston strategisemmaksi muuttuneesta fokuksista. Henkilöstöpalvelujen ostot ja ulkoistukset ovat kasvaneet, koska henkilöstöosasto pyrkii karsimaan tehtävät, jotka eivät ole yritykselle strategisesti tärkeitä. Henkilöstöfunktiot voidaan jakaa transaktionaaliseen ja transformationaaliseen alueeseen (Viitala 2007, Ulrich ym. 2008). Transaktionaalinen HR tarkoittaa esimerkiksi palkkahallintoa, henkilöstörekisterin ylläpitoa ja rekrytointia, transformationaalinen HR sisältää kaikki strategiset käytännöt kuten esimerkiksi strategiaimplementointeihin liittyvä kannustimien luonti ja muutosprosessien seuranta. Pääasiassa transaktionaalisia henkilöstötoimintoja ulkoistetaan yhä enemmän, koska ne eivät edusta yrityksen ydintoimintoja tai kykyä (Hammonds 2005).

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sisältää kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelun, kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien implementoinnin, ulkomaankomennusten ja niiltä palaamisen tukemisen, kulttuurierojen ymmärtämisen ja johtamisen tukemisen sekä strategian implementoinnin tukemisen kansainvälisesti.

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tärkeys on kasvanut nopean globalisaation, lisääntyvien fuusioiden ja yritysostojen, monikulttuuristen työympäristöjen sekä globaalien talentpoolien vuoksi (Evans ym. 2010). Viitala (2007) mainitsee kaksi päänäkökulmaa kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen: ensimmäinen on se kuinka henkilöstöasiat hoidetaan globaalissa liiketoimintaympäristössä ja toinen kirjallisuudessa kriittisemmin arvioitu näkökulma keskittyy siihen, kuinka henkilöstökäytännöt soveltuvat eri

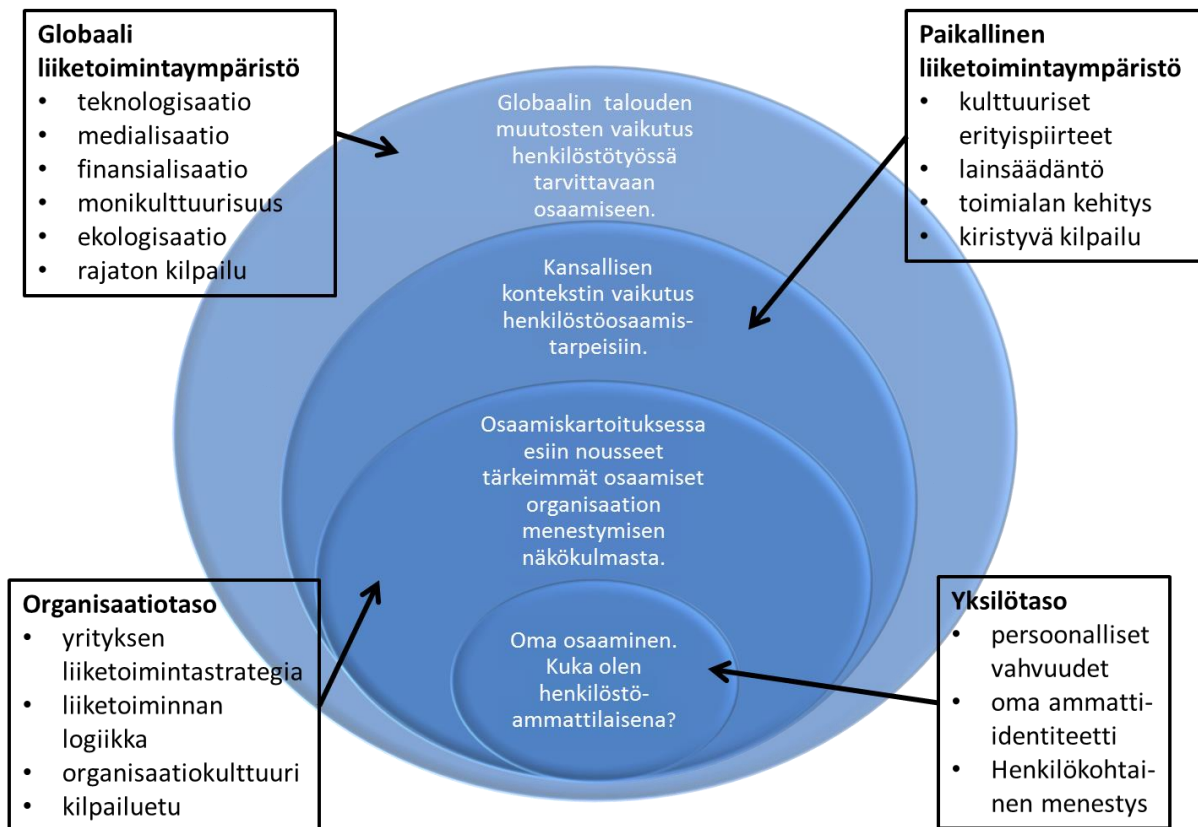
kulttuureihin. Näiden kahden näkökulman tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, miksi jotkut henkilöstökäytännöt toimivat yhdessä maassa, mutta eivät toisessa.

Hempel (2004) mukaan globaalien virtuaalityöryhmien tukeminen on yksi kansainvälisen henkilöstöjohtamisen haaste, koska henkilöstöosastojen täytyy nyt tarjota tukea näille virtuaaliryhmille. Ilman viestintäteknologioiden ja työprosessien globaalin levinneisyyden ymmärtämistä henkilöstöosastoilla tulee olemaan vaikeuksia tarjota riittävää tukea linja johtajille, jotka yrittävät hallita näitä virtuaalityöryhmiä. Tämä on yksi syy siihen, miksi henkilöstöammattilaisten tulisi tuntea liiketoimintaan liittyvät asiat paremmin ja välttää keskittymistä pelkästään henkilöstötoimintoihin.

2.4 Yhteenveto

Henkilöstöosaamistarpeisiin vaikuttavat monen tasoiset muutosvoimat ja ilmiöt, joita ympärillämme tapahtuu. Globaalilla tasolla vaikuttavat megatrendit, paikallisella tasolla liiketoimintaympäristö ja organisaatiotasolla yrityskohtaiset tarpeet. Näiden lisäksi osaamistarpeisiin vaikuttavat myös omat sisäiset persoonallisuuden piirteemme, kiinnostuksen kohteemme ja se, millainen tekeminen meitä työssämme motivoi. Selkeyttääkseni ja kootakseni yhteen esittämäni kirjallisuuskatsausta, hahmottelin käsittelemäni aihepiirit kaavion muotoon siten, miten itse ymmärrän niiden liittyvän henkilöstöosaamistarpeisiin, toisiinsa ja tätä kautta tutkimukseni teoreettiseen kontekstiin.

Henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttavista tekijöistä kaikkein konkreettisimpia ovat osaamiset, jotka liittyvät läheisesti omiin vahvuuksiin ja joita on helppoa soveltaa välittömässä toimintaympäristössä. Henkilöstöammattilaisen kohdalla tämä tarkoittaa lähinnä sellaisia operatiivisia toimintoja, jotka ovat toistuvia ja ne ovat usein myös sellaisia, joista henkilöstöfunktio perinteisesti organisaatiossa vastaa. Strategisia henkilöstöjohtamisen osa-alueita voi olla vaikeampi hahmottaa, koska ne vaativat enemmän ulospäin ja tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä. Tämä tarkoittaa ymmärrystä organisaation muiden funktioiden toiminnasta sekä ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä aina globaalille tasolle saakka.



Kuva 5. Henkilöstöammattilaisen osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät.

Henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttavista tekijöistä sisimpänä on yksilötaso. Tällä tasolla ovat hänen omat vahvuutensa, tavoitteensa ja mielenkiinnon kohteensa sekä näiden kautta helposti opitut osaamiset, joiden eteen ei välttämättä kauheasti ole tarvinnut ponnistella. Tällä tasolla oltaessa ollaan mukavuusalueella ja omasta osaamisesta ollaan varmoja. Työtehtävät, joita tehdään näiden osaamisten puitteissa, tuntuvat ammattilaisesta itsestään mielekkäiltä ja tehtävissä onnistutaan hyvin. Sisimmällä tasolla olevat osaamiset luovat perustan henkilöstöammattilaisen ammatti-identiteetille, mutta se ei vielä tarkoita, että identiteetti olisi vahva ulkopuolisten silmissä. Tällä tasolla osaaminen on melko sisäänpäin kääntynyttä, mutta näitä osaamisia käytettäessä on olo turvallinen.

Toisella tasolla osaamiseen vaikuttavat organisaation tarpeet ja se, minkälaisen osaamisen uskotaan olevan tärkeitä liiketoiminnan menestymisen kannalta. Organisaatiotasolla tehtävät keskittyvät useimmiten järjestelmien ja prosessien toimivuuteen ja optimointiin. Arvontuottamisen prosessien tuntemus on ensisijaisen tärkeää ja tässä asiakastarpeen tunnistaminen nousee keskeisenä osa-alueena esiin. Henkilöstöammattilainen tiedostaa,

millainen osaaminen on tärkeää, mutta ei välttämättä usko, että tarvitsee näitä osaamisia itse omassa työssään.

Kolmannella tasolla henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttaa paikallinen liiketoimintaympäristö, johon kuuluvat lainsäädäntö ja kulttuuriset erityispiirteet sekä kiristynyt kilpailu. Lainsäädännöntuntemus on useimmille henkilöstöammattilaisille välttämättömyys, eikä kulttuurin tuntemuskaan yleensä tuota ongelmia, mutta kiristyneessä kilpailussa pärjääminen ei ole itsestään selvyys. Henkilöstöosasto on avainasemassa yrityksen menestyksen edellytysten luomisessa henkilöstötoimenpiteiden kautta. Tämä kuitenkin edellyttää liiketoimintastrategian ja liiketoimintaympäristön hyvää tuntemusta ja sitä pitää osata myös soveltaa henkilöstötyössä. On tärkeää tietää, mikä on yrityksen kilpailuympäristö, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja minkä vuoksi.

Neljännellä tasolla on globaali liiketoimintaympäristö, jonka tulkitseminen ja eri ilmiöiden vaikutusten arviointi on tärkeää, jotta tulevaisuuden kannalta merkittäviä päätöksiä ja toimenpiteitä voidaan tehdä tehokkaasti. Henkilöstöammattilaisen tulee huomioida ja tiedostaa globaalilla tasolla tapahtuvia ilmiöitä ja muutoksia, jotta hän voi tehdä menestyksestä työtä. Ulrichin ym. (2009) ulkoa sisäänpäin -lähestymistapa ja kokonaisvaltainen osallistuminen organisaation toimintaan tarkoittavat sitä, että mennään ensin reilusti organisaation rajojen ulkopuolelle ennen kuin voidaan ymmärtää, millaiset henkilöstötoimenpiteet auttavat yritystä menestymään.

Globaalin tason huomioiminen henkilöstötyössä arvoa tuottavasti on vaikeaa, koska toiminnan tulisi olla ennakoivaa, mutta nopeasti muuttuvan ympäristön vaikutuksia liiketoiminnalle on haasteellista ennustaa. Epäonnistumisen riski on suuri, jos yrityksen strategiaa muutetaan proaktiivisesti sen mukaisesti, mihin globaalin liiketoimintaympäristön oletetaan olevan menossa ennen kuin selviä merkkejä on havaittavissa. Tässä piilee myös suuret onnistumisen mahdollisuudet, ja onnistuessaan henkilöstöfunktio voi nousta yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi.

3. Tutkimuksen toteutus

Tämä pro gradu -tutkimus liittyy HENRY:n vuoden 2013 teemaan ”Henkilöstöammattilainen – kehittyvä moniottelija?”. Keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää suomalaisten henkilöstöammattilasten työssään tarvitsemia osaamisia sekä tulevaisuuden osaamishaasteita. Suoritin tutkimuksen empiirisen osion kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen oli alustava sähköinen osaamiskartoitus kaikkien HENRY:n jäsenten keskuudessa helmikuussa 2013. Toisen ja samalla tutkimuksen keskeisen vaiheen suoritin kesällä 2013 neljäntoista henkilöstöammattilaisen syventävinä teemahaastatteluina. Syksyllä 2013 kirjoitin HENRY:n silloisen toiminnanjohtajan, Leena Malinin, pyynnöstä artikkelin Työn Tuuleen (2/2013), HENRY:n jäsenlehteen. Artikkelini pohjautuu tutkimukseni alustaviin tuloksiin, joten aihe on sama kuin tämän tutkimuksenkin eli ’Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamiset – nykytila ja tulevaisuuden haasteet’. Artikkelini on ollut osa graduprosessiani ja toiminut tutkimukseni välivaiheena sekä alustavana yhteenvetona tutkimukseni ensimmäisistä löydöksistä. Artikkelin kautta olen raportoinut tutkimuksestani toimeksantajalleni kompaktissa muodossa ja tässä pro graduissa olen syventänyt artikkelissa esittelemääni analyysia. Olen esitellyt tutkimukseni tuloksia myös HENRY:n seminaarissa ”Henkilöstöammattilainen – kehittyvä moniottelija?” 13.11.2013.

3.1 Tutkimusprosessi

Tein tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, jonka kautta pyrin ymmärtämään henkilöstöammattilaisten työtä ja vaatimuksia. Suoritin empiirisen tutkimuksen kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tein HENRY:n jäsenistön keskuudessa laajan suuntaa antavan kartoituksen kyselylomaketta apuna käyttäen. Kartoituksen avulla pyrin selvittämään henkilöstöammattilaisten tärkeimpiä osaamisalueita sekä nostamaan esiin keskeiset osaamiseen liittyvät haasteet. Suoritin empiirisen tutkimuksen keskeisen osion, kun olin tehnyt ja analysoinut ensimmäisen vaiheen kyselyn. Empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa kartoitin laadullisen tutkimuksen keinoin, teemahaastatteluin, tarkemmin ensimmäisessä vaiheessa esille nousseita aihepiirejä keskittyen tiettyihin teemoihin. Haastattelujen rakenne jakaantui kolmeen henkilöstötyöhön ja

henkilöstöammattilaisuuteen liittyvään teemaan. Haastattelin neljäätoista henkilöstöammattilaista tarkoitukseni selvittää syvällisesti, miksi tietyt osaamisalueet ovat tärkeitä henkilöstötyön kannalta ja mitä yksittäisiä osaamisia ne vaativat; missä vastaaja kokee olevansa hyvä ja mitkä ovat suurimmat osaamishaasteet.

3.1.1 Alustava osaamiskartoitus

Lähetin alustavan osaamiskartoituksen kaikkien HENRY:n jäsenten sähköpostiosoitteeseen 15.2.2013 eli yhteensä 2735 henkilöstöammattilaiselle. Vastausaikaa oli alun perin kaksi viikkoa, mutta kahden viikon aikana saatujen vastausten vähyyden vuoksi kysely pidettiin avoinna kolmas viikko. Kysely sulkeutui perjantaina 8.3. ja lopulta osaamiskartoitukseen vastanneita oli yhteensä 305, joten vastausprosentiksi saatiin 11,15. Luku 80 muodostui tärkeäksi tutkimusotosta kuvaavaksi luvuksi, nimittäin kyselyyn vastanneista 80 % on naisia, 80 %:lla on yliopistotutkinto ja 80 % työskentelee yksityisellä sektorilla. Tämä viittaa siihen, että suomalainen henkilöstöammattilainen on useimmiten erittäin korkeasti koulutettu nainen, joka työskentelee yksityisellä sektorilla.

Kartoitin kyselyssä kaikkiaan kolmeatoista HR-osaamisaluetta 68 eri osaamisen tai aktiviteetin kautta (Liite 1). Tavoitteenani oli löytää sellaiset osaamisalueet, joissa henkilöstöammattilaisten oma osaaminen on hyvällä tasolla ja toisaalta sellaiset, joissa he kohtaavat eniten haasteita. Pyrkimyksenäni oli myös selvittää, millainen osaaminen on vastaajien mielestä tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Pyysin vastaajia ensin arvioimaan, kuinka hyvin he suoriutuvat kyselyssä esitetyistä osaamisalueista ja sen jälkeen kuinka tärkeitä ne ovat heidän mielestään yrityksen menestykselle. Käytin kyselyssä Likert –asteikkoa seuraavasti: 1 = hyvin heikko suoriutuminen, 2 = heikko suoriutuminen, 3 = keskinkertainen suoriutuminen, 4 = hyvä suoriutuminen, 5 = erittäin hyvä suoriutuminen. Osaamisen tärkeyttä yritykselle arvioitiin käyttäen asteikkoa: 1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = keskinkertaisen tärkeä, 4 = tärkeä, 5 = erittäin tärkeä.

Ensimmäisen vaiheen kyselyn perusteella tunnistin keskeiset teemat haastatteluja varten. Vaikka kaikki kolmeatoista osaamisaluetta ovat tärkeitä henkilöstötyön kannalta, ei kaikkien osaamisten käsittely ollut mahdollista teemahaastattelujen aikarajoitteen vuoksi. Tämän vuoksi nostin esiin esimerkiksi sellaiset osaamisalueet, jotka olivat saaneet

korkeimmat ja toiseksi korkeimmat arviot sekä matalimmat ja toiseksi matalimmat arviot. Näiden osaamisalueiden lisäksi otin haastatteluihin mukaan muita huomioni herättäviä osaamisalueita, kuten esimerkiksi sellaisia, joissa oma osaaminen oli erittäin paljon heikompaa kuin yrityksen menestyminen edellyttäisi tai oma osaaminen oli jopa paremmalla tasolla kuin mitä yrityksen menestyminen edellyttäisi. Mittausvirhettä on mahdotonta täysin eliminoida, mutta se on mahdollista minimoida esimerkiksi testaamalla kyselylomaketta ennen kuin se lähetetään tutkimusotokselle (Long 2011). Testasin kyselylomakkeen toimivuuden kolmen koevastaajan avulla, jonka jälkeen muokkasinkin kysymyksiä palautteiden perusteella ennen varsinaista lähettämistä HENRY:n jäsenille.

3.1.2 Teemahaastattelut

Suoritin empiirisen tutkimuksen keskeisen osion, kun olin tehnyt alustavan osaamiskartoituksen ja analysoinut vastaukset. Empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa syvensin laadullisen tutkimuksen keinoin, teemahaastatteluin, tarkemmin ensimmäisessä vaiheessa esille nousseita aihepiirejä keskittyen tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ja se sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi emotionaalisesti arat aiheet (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Menetelmän yleinen ominaisuus on se, että valitaan tietyt teemat, aihepiirit, joita haastattelun edetessä on tarkoitus syventää. Haastattelu etenee kuitenkin siten, että tarkkaan valittuja kysymyksiä tai niiden järjestystä ei ole ennalta määritelty (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Teemahaastattelu vaatii onnistuakseen jonkin verran kokeneen haastattelijan, koska haasteena saattaa olla se, että kaikki osa-alueet tulevat varmasti käsiteltyä. Toinen syy siihen, miksi tämän tyyppistä haastattelua aikovalla tutkijalla tulisi olla aiempaa haastattelukokemusta, on se, että haastattelijan tulisi kyetä tarvittaessa tekemään syväluotaavia kysymyksiä. (Eriksson ja Kovalainen 2008)

Oman tutkimukseni kannalta teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä oli melko onnistunut valinta. Haastattelujen rakenne jakaantui kolmeen teemaan, joista ensimmäinen oli henkilöstöammattilainen itse, toinen henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit ja kolmas oli kyselyn perusteella esiin nousseet osaamiset (Liite 2). Haastattelin neljäätoista henkilöstöammattilaista tarkoitukseni selvittää syvällisesti, miksi tietyt osaamisalueet ovat tärkeitä henkilöstötyön kannalta ja mitä yksittäisiä osaamisia ne vaativat. Tämän

lisäksi olin kiinnostunut selvittämään missä vastaaja kokee olevansa hyvä ja mitkä ovat suurimmat osaamishaasteet.

Haastattelujen kestot olivat vajaasta tunnista lähes kahteen ja puoleen tuntiin ja jo tämän vuoksi teemahaastattelu oli perusteltu valinta, koska se toi tarvittavaa joustoa haastattelujen läpivientiin eripituisilla aikatauluilla. Vaikka oma suoriutumiseni haastattelijana oli vaihtelevan tasoista, niin haastateltavat puhuivat teemoista laajasti ja syvällisesti. Haastattelujen laatutason vaihtelevuus johtui kokemattomuudestani haastattelijana ja tämän vuoksi on mahdollista, että olen huomaamattani esittänyt johdattelevia kysymyksiä tai kommentteja, vaikka tarkoitukseni on ollut kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen edetessä myös haastattelutaitoni paranivat ja tämän kaltaiset epäkohdat vähenivät huomattavasti. En kuitenkaan usko, että olisin kovin suuressa määrin johdatellut haastateltavia, koska heillä oli vankka oma näkemys tutkimuksen aihepiiristä. Jos satuin esimerkiksi ehdottamaan ajatusta tai ideaa edistääkseni keskustelua, se saatettiin tyrmätä napakasti ja haastateltavat esittivät oman eriävän ajatuksensa tai syvensivät ehdottamaani ideaa tarkoittamaansa suuntaan. Uskon haastateltavien olleen myös aitoja ja rehellisiä heidän puhuessaan haastatteluteemoista.

Pyrin pitämään teemahaastattelut mahdollisimman pian alustavan osaamiskartoituksen jälkeen, mutta kiireistä johtuen emme heti onnistuneet pääinformanttini Leena Malinin kanssa sopimaan tapaamista, jossa kävisimme haastattelurungon läpi. Tämän vuoksi pääsin aloittamaan haastattelut 28.5.2013 ja viimeinen haastattelu suoritettiin 4.7.2013. Lähtökohtaisesti olin ajatellut haastatella yhteensä viittätoista henkilöstöammattilaista, mutta yhtä tutkimukseen mukaan haluamaani henkilöä en tavoittanut soittopyynnöistä ja sähköpostiviesteistä huolimatta. Haastatteluihin osallistumisastetta voin kuitenkin pitää erinomaisena, koska kaikki ne henkilöt, jotka tavoitin, osallistuivat haastattelututkimukseen. Yksikään ei siis kieltäytynyt haastattelupyynnöstäni, joten tulkiten tämän niin, että aihepiiri on henkilöstöammattilaisten keskuudessa erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoa herättävä. Haastattelujen edetessä totesin, että neljästoista haastattelua oli riittävän kattava otos antamaan syvällisen kuvan henkilöstöammattilaisten osaamisesta. Aineiston riittävyydellä tarkoitan sen saturaatiota eli kylläntymistä (Eskola ja Suoranta 1996), mikä tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä haastateltavat tuota enää tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Teemahaastatteluihin osallistui neljätoista henkilöstöammattilaista, jotka edustavat kattavaa läpileikkausta HENRY:n jäsenistöstä. Haastateltavista kymmenen oli naisia ja neljä oli miehiä, joista seitsemällä on KTM-tutkinto ja muutamalla kasvatustieteellinen tutkinto. Haastateltavien joukkoon kuului myös kaksi juristia, yksi diplomi-insinööri ja tradenomi sekä sihteerikoulun käynyt. Kaikista neljästätoista haastateltavasta jopa kolmellatoista on akateeminen loppututkinto. Muutamalla haastatellulla on myös useampi eri alan tutkinto tai jatkotutkinto, joiden joukossa mm. tekniikan tohtorin sekä oikeustieteen lisensiaatin tutkinnot. Haastateltujen ikähaitari vaihteli kolmekymppisistä kuusikymppisiin ammattilaisiin ja urien kestot vajaasta kymmenestä vuodesta lähes neljäkymmenen vuoden mittaisiin työuriin. Haastatelluista neljä tekee työtä suomalaisessa kansainvälisellä tasolla toimivassa pörssiyhtiössä, neljä toimii konsulttina ja samalla yrittäjänä, kaksi on ulkomaisen konsernin palveluksessa, yksi kuntasektorilla, yksi valtiosektorilla, yksi kotimaisessa henkilöstöpalveluyrityksessä ja yksi keskittyy tällä hetkellä itsensä kehittämiseen.

Haastateltava	Ammattinimike	Pohjakoulutus	Organisaatio	Ajankohta	Kesto
Pauliina	HR-konsultti	KTM	Oma yritys	28.5.2013 klo 9.00	126 min
Markus	HR-johtaja	KTM	Ulkomainen pörssiyhtiö	28.5.2013 klo 16.30	99 min
Pekka	Konsultti	KM, Liikunnan ohjaaja	Oma yritys /BOP-liiketoiminta	29.5.2013 klo 9.00	145 min
Timo	HR-johtaja (viimeisin tehtävä)	KTM	Haastatteluhetkellä ei työsuhteessa	30.5.2013 klo 8.30	74 min
Saara	Henkilöstön-kehittäjä	KTM	Kotimainen pörssiyhtiö	4.6.2013 klo 7.30	100 min
Liisa	HR-johtaja	Oikeust. Lisensiaatti	Julkinen sektori	7.6.2013 klo 9.00	108 min
Katja	Johtoryhmä-valmentaja	Tekniikan tohtori	Oma yritys	11.6.2013 klo 10.00	94 min
Juhani	HR-johtaja	KTM	Kotimainen pörssiyhtiö	14.6.2013 klo 8.00	55 min
Minna	HR-viestinnän ammattilainen	Tradenomi, KTM	Kotimainen pörssiyhtiö	18.6.2013 klo 10.00	76 min
Marita	Neuvottelujohtaja	Juristi, varatuomari	Julkinen sektori	26.6.2013 klo 8.30	100 min
Teija	HR-johtaja	Merkonomi	Ulkom. Pörssiyhtiö	1.7.2013 klo 11.00	100 min
Elina	HR-johtaja	Diplomi-insinööri	Kotimainen pörssiyhtiö	2.7.2013 klo 12.00	85 min
Jaana	Toimitusjohtaja	KTM	Henkilöstöpalveluyritys	2.7.2013 klo 14.00	95 min
Veera	HR-konsultti	KTM	Oma yritys	4.7.2013 klo 9.00	76 min

Taulukko 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöstöammattilaiset.

Keskustelutin kaikkia neljäätoista haastateltavaa kolmen haastatteluteeman ympärillä, jotka olivat:

1. *Henkilöstöammattilainen itse,*
2. *Henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit ja*
3. *Osaamiskartoituksessa esiin nousseet osaamiset.*

Haastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Kun olin suorittanut haastattelut, litteroin nauhoittamani haastatteluaineiston. Aineiston puhtaaksi kirjoittaminen on niitä harvoja teemahaastattelun vaiheita, jonka voi antaa ulkopuoliselle tehtäväksi (Hirsjärvi ja Hurme 2009). Halusin tästä huolimatta litteroida haastattelut itse, vaikka tämä vaihe oli erityisen työläs runsaan haastatteluaineiston vuoksi. Ajattelin, että pääsen tällä tavalla heti alkuun aineiston työstämisessä ja moni asia muistuisi mieleeni näin uudelleen. Aloitin haastattelujen litteroinnin heti heinäkuun 2013 alussa ja se kesti yhteensä noin kuusi viikkoa. Haastatteluaineistoa kertyi kaikkiaan noin 275 sivua.

3.2 Aineistot ja analyysi

Tutkielmani tutkimusfilosofia perustuu ontologiseen olettamukseen, jossa todellisuus ymmärretään subjektiivisena. Tämä tarkoittaa sitä, että näkemykset ja kokemukset eroavat toisistaan riippuen henkilöstä tai kontekstista ja ne myös muuttuvat ajan kuluessa (Eriksson ja Kovalainen 2008). Suoritin tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, koska se palvelee tutkimukseni tavoitetta parhaiten. Määrällinen tutkimus pyrkii selittämään ja testaamaan hypoteesia tai tilastanalyysia, mutta laadullinen tutkimus sen sijaan pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan jonkin tietyn ilmiön monimuotoisuutta tietyssä kontekstissa. Toisin kuin määrällisen, laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa siitä, miten jokin asia todellisuudessa ilmenee (Eriksson ja Kovalainen 2008).

Kun aineisto, koostuen kestoaltaan noin 22½ tunnista nauhoitettuja haastatteluja oli litteroitu, niin siirryin analyysivaiheeseen. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja analyysimenetelmäksi päädyin valitsemaan sisällön analyysin. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen

tutkimuksen perinteissä väljänä teoreettisena viitekehyksenä, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Sisällön analyysi tuntui sopivimmalta analyysimenetelmältä suuren aineistomäärän vuoksi. Sisällön analyysiä voidaan pitää myös määrällisen tutkimuksen menetelmänä, jonka historia alkaa jo 1900-luvun alusta (Tuomi ja Sarajärvi, 2009).

Yhteensä litteroitua haastatteluaineistoa kertyi pituudeltaan noin 275 sivua ja näin mittavan aineiston analysointi tuntuikin ylitsepääsemättömän suurelta ja aikaa vievältä haasteelta. Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat, että silloin kun haastateltavia on ollut useita ja aineistoa on kertynyt runsaasti, on tavallista että aineistosta on vaikeaa ”löytää järkeä” tai tuntuu ”kohtuuttoman vaikealta” pitää aineistoa koossa. Tämä kuvasi erittäin hyvin omia tuntemuksiani aineistoa lukiessani ja lukukertoja kertyikin lopulta lukemattomia. Keskityin aluksi kiinnittämään huomioni pelkästään haastateltavieni osaamisiin, vaikka haastatteluteemat sisälsivät myös muunlaista henkilöstöammattilaisten työhön ja rooleihin liittyvää informaatiota. Aineisto oli runsasta ja toisinaan rönsyilevääkin, joten siitä nousi useita kiinnostavia tutkimuskohteita. Pyrin kuitenkin suuren aineistomäärän vuoksi pitäytymään pelkästään henkilöstötyön kuvaamisessa sekä henkilöstöammattilaisten osaamisissa ja rooleissa.

Laadullista aineistoa voidaan esimerkiksi luokitella, tyypitellä tai teemoitella. Luokittelua pidetään kvantitatiivisena analyysina sisällön teemoin, jossa voidaan laskea kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa (Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Luokittelu ei aineiston järjestelyn muotona soveltunut omaan tutkimukseeni sen vuoksi, että halusin analyysini olevan syvempää ja painottaa enemmän kustakin käsitellystä teemasta sanottuja asioita niiden toistuvuuden sijaan. Tämän vuoksi päädyin aineiston luokittelun sijasta teemoitteluun ja aloin lukea haastatteluja tehden muistiinpanoja käyttäen apunani värikoodeja erotellakseni eri teemat ja aihepiirit aineistosta selkeästi. Koska olin alun perin käyttänyt haastattelujeni runkona teemahaastattelua, oli teemoittelu myös melko yksinkertainen tapa jäsentää näin mittavaa aineistoa. Haastattelemini henkilöstöammattilaisten tärkeimpinä pitämistä osaamisista alkoi muodostua muutama pääosaamisalue, teema, joiden alle kapeammat osaamiset ja tehtävät oli loogista sijoittaa. Koska haastateltavat kuvailivat osaamisiaan hyvin erilaisin sanoin ja ilmaisuin, oli mielestäni tarpeellista pelkistää tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiksi, joten käytin aineiston tyypittelyä yksittäisten teemojen sisällä. Kun olin hahmottanut

aineistostani henkilöstöammattilaisten osaamisista, alkoi eri osaamisista muodostua myös rooleja, jotka kuvastivat tiettyjen osaamisten ja ominaisuuksien yhdistelmiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) jakavat laadullisen analyysin muodot aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällön analyysi etenee siten, että ensin valitaan analyysirunko, jonka jälkeen pelkistään poimitaan sisällöstä analyysirungon mukaisia ilmiöitä. Analyysini ei etene ainakaan täysin teorialähtöisesti, koska en pyri tutkimukseni kautta todistamaan tiettyä aikaisempaa teoriaa tai hypoteesia oikeaksi. Tämä olisi ollut yksi mahdollinen analyysimuoto, mutta oman tutkimukseni kohdalla aikaisemmin muodostettu teoria olisi liikaa sitonut analyysin etenemistä ja oman näkemykseni mukaan väljempi, enemmän aineistovetoinen analyysi palvelisi omaa tutkimusasetelmaani paremmin.

Pyrin tutkimuksessani ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan, joten yhtenä analyysivaihtoehtona oli aineistolähtöinen eli induktiivinen analyysi, jossa Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan aineistosta karsitaan tutkimuksesta epäolennainen pois ja etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan esimerkiksi alleviivata erivärisillä kynillä. Tämä analyysimuoto olisi ollut osittain toimiva myös omassa tutkimuksessani, mutta tarkoitukseni ei ollut kuitenkaan luoda kokonaan uutta teoriaa aineiston pohjalta, vaan soveltaa olemassa olevaa ja ilmiöstä ”jo tiedettyä” käsitteistöä sekä tarpeen mukaan täydentää sitä.

Valitsin tutkimukseni analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällön analyysin, jossa yhdistyy teorialähtöisen ja aineistolähtöisen analyysimuodon piirteitä. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava analyysi etenee aineistovetoisesti, mutta sen sijaan, että teoreettiset käsitteet luotaisiin aineistosta, ne tuodaan valmiina ”ilmiöstä jo tiedettynä”. Teoriaohjaavaa sisällön analyysia voidaan kutsua myös abduktiiviseen päättelyyn perustuvaksi (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Abduktiivinen päättely alkaa käytännön tasolta ja päättely tapahtuu vuorotellen teorian ja käytännön tasolla Walton (2005). Tutkimukseni tavoitteena on ollut kehittää suomalaisten henkilöstöammattilaisten näkemyksiin perustuvaa ja käytäntöä palvelevaa teoriaa henkilöstöosaamisiin liittyen.

Aineiston perusteella tunnistin tutkimukseni yläkuokat ja alaluokat eli tietyt henkilöstötyössä tarvittavat osaamiset, osaamisalueet ja niistä muodostuvat roolit, joita vertaan jo olemassa oleviin teoreettisiin käsitejärjestelmiin eli aikaisempien tutkimusten perusteella luotuihin henkilöstöammattilaisten osaamismalleihin ja -teorioihin. Tämä

analyysimuoto toimi tutkimukseni kannalta parhaiten, koska se mahdollisti tutkimusaineiston puhuttelevan minua sellaisena kuin se on ilman valmiiden jo luotujen teoreettisten mallien liikaa sitovuutta. Kuitenkaan tarkoitukseni ei ollut luoda kokonaan uutta teoreettista mallia henkilöstöammattilaisten osaamisista, vaan täydentää jo olemassa olevia malleja uusilla tutkimukseni tuottamilla löydöksillä.

Perustellakseni empiirisessä osiossa käsittelemiäni havaintoja, olen käyttänyt runsaasti aineistonäytteitä. Aineistonäytteiden avulla olen pyrkinyt elävöittämään ja havainnollistamaan tutkimukseni kannalta merkittäviä teemoja. Olen muokannut aineistonäytteitä litteroidusta tekstistä, koska erilaisia täytesanoja esiintyi haastateltavien kertomuksissa erittäin paljon ja vaikka itse tunnen aineiston hyvin, niin nämä täytesanat tekivät tekstistä ajoittain hankalasti seurattavaa. Nämä muokkaukset eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet varsinaisen puheenvuoron sisältöön. Lisäksi olen tarvittaessa rajannut tutkimukseni kannalta epäolennaisia kohtia aineistonäytteen ulkopuolelle käyttäen hakasulkeita kolmen pisteen ympärillä [...]. Valitsemisani aineistonäytteissä eivät tiedonantajien puheenvuorot välttämättä jakaannu tasaisesti sen vuoksi, että jotkut haastateltavistani antoivat enemmän tutkimukseni kannalta olennaista tietoa kuin toiset. Kaikki haasteltavat ovat kuitenkin antaneet tärkeää tietoa ja saaneet äänensä kuuluville aineistoa analysoidessani.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvataan metodikirjallisuudessa perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsittein, ensimmäisen tarkoittaessa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu mitä on luvattu ja jälkimmäisen tarkoittaessa tulosten toistettavuutta ja yleistettävyyttä (Hirsjärvi ja Hurme 2008, Tuomi ja Sarajärvi 2009). Reliabeliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat oletukselle, että tutkija päätyy tutkimuksessaan objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Määrällistä tutkimusta tehtäessä tämä onkin mahdollista, mutta laadullisen tutkimuksen kohdalla tämän kaltaiset arviointikriteerit eivät sovellu sellaisenaan. Laadullista tutkimusta ei voida arvioida samoin kriteerein kuin määrällistä tutkimusta, koska tutkija ei voi eliminoida itseään ja subjektiivisia näkemyksiään tutkimusta tehdessään kokonaan, eikä se usein ole tarkoituksaan. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkija saattaa suodattaa tiedonantajan kertomuksen ”oman

kehyksensä” läpi, jolloin hänen havaintoihinsa voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne tai kansalaisuus (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Laadullisen tutkimuksen lopputulokseen vaikuttavat siis aina myös tutkija itse, hänen tekemänsä valinnat tutkimuksen edetessä sekä hänen aikaisempi ennakkokäsityksensä tutkittavasta aiheesta. Tämän vuoksi tutkijan tulisi arvioida tutkimustaan koko tutkimusprosessin ajan ja tehdä kaikki sen vaiheet läpinäkyviksi (Eriksson ja Kovalainen 2008). Vakuuttavuuden kannalta myös tutkimuksen eri vaiheessa ilmenneet haasteet on hyvä tuoda esiin avoimesti ja myös se tapa, jolla tutkija on ne ratkaissut. Aineiston mittavan määrän vuoksi ensimmäisen vaiheen osaamiskartoituksessa esiin nousseet havainnot on otettu huomattavasti kevyemmin huomioon kuin itse teemahaastatteluista esiin nostamani löydökset. Tämän olen kuitenkin jo perustellut tutkimukseni alussa siten, että olen sanonut painottavani empiirisen tutkimuksen toista vaihetta eli neljäntoista henkilöstöammattilaisen teemahaastattelujen avulla keräämääni haastatteluaineistoa ja keskittynyt analyysissani lähinnä siihen. Osaamiskartoituksen kautta tuottamani aineisto on palvellut minua parhaiten suuntaa antavana taustatietona varsinaiselle tutkimukselle ja toisaalta teemahaastatteluaineisto vastasi sisällöltään sen syvyyden ja laajuuden vuoksi asettamiini tutkimuskysymyksiin paremmin kuin osaamiskartoituksessa keräämäni aineisto olisi voinut vastata.

Olen pyrkinyt vastaamaan tutkimusasetelmani mukaisiin tutkimuskysymyksiin, joten luotettavuuden arvioinnissa voidaan mahdollisesti käyttää validiteetin käsitettä. Olen vastannut asettamiini kysymyksiin keräämäni aineiston ja analyysin pohjalta mahdollisimman tarkasti, joten tutkimusasetelmavaliditeettiä voisi ehkä pitää hyvänä laatukriteerinä. Tutkimusasetelmavaliditeettiin saattaa kuitenkin vaikuttaa omat tulkintani analyysia tehdessäni ja joku toinen tutkija päätyisi mahdollisesti toiseen lopputulokseen tutkimuskysymyksiin vastatessaan. Reliabiliteettia arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia, joten niiden toistettavuudesta ei voida olla varmoja (Hirsjärvi ym. 2009). Tämän vuoksi reliabiliteetin käsite ei sovellu tutkimukseni arviointiin. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan lähinnä sen lopputulokseen perustuen, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuus riippuu sen sijaan siitä, kuinka ”tutkimusmatkasta” kokonaisuudessaan on selvitty (Eriksson ja Kovalainen 2008). Tämän vuoksi olenkin pyrkinyt tekemään oman matkani mahdollisimman näkyväksi lukijoille. Olen toteuttanut

tätä esimerkiksi runsaiden aineistonäytteiden avulla, jotta tulkintojeni pohjana oleva haastatteluaineisto olisi mahdollisimman näkyvää myös lukijalle.

4. Suomalaisen henkilöstöammattilaisten osaamiset

Tämän päivän henkilöstötyössä strategisuus, liiketoimintaosaaminen ja kiinnostus bisnekseen sekä sen ymmärtäminen korostuvat tärkeimpinä osaamisalueina koko henkilöstötyön kentästä. Tutkimustulosten perusteella henkilöstöammattilaisen työssään tarvitseman osaamisen voi jakaa kolmeen pääosaamisalueeseen: *ihmisosaamiseen*, *tulevaisuusosaamiseen* ja *numero-osaamiseen*. Ihmisiin liittyvistä osaamisista puhuttaessa esiin nousee henkilöstöammattilaisten motivaatio ja intohimo henkilöstötyöhön – syy, miksi tätä työtä tehdään. Tulevaisuusosaamiseen liittyviä kompetensseja pidetään erittäin tärkeinä, mutta usein puutteellisina yrityksen menestymisen kannalta. Numero-osaaminen tuo vakuuttavuutta ja vahvistaa henkilöstöammattilaisen identiteettiä etenkin johtoryhmätasolla työskenneltäessä.

Vaikka aiemmat henkilöstöosaamistutkimukset ovat pääosin kansainvälisiä, niin Suomessakin on alettu aiempaa enemmän kiinnittämään huomiota henkilöstötyön kasvavaan merkitykseen ja sen tulevaisuuteen. Vuoden 2010 lopussa HENRY ry, Vaasan Yliopisto, Valtion työmarkkinalaitos, maailmanlaajuinen kemikaaliyhtiö Dynea Oy, Eläkeyhtiö Varma ja konsultointiyhtiö Fountainpark liittivät voimansa ja tekivät HR-barometrikyselyn suomalaisten henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Barometrin tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat tulevat trendit ja haasteet henkilöstötyön kentällä. HENRY oli projektin pääkoordinaattori ja tämä barometrikysely edusti uudenlaista lähestymistapaa henkilöstötyön tulevaisuuden tutkimukseen verrattuna aiempiin tutkimuksiin. HR-barometrikyselyyn vastasi 1890 eri toimialojen henkilöstöammattilaista ja se mahdollisti monipuolisen datan keräämisen. (Viitala ym. 2011)

Henkilöstöbarometrin tarkoitus oli selvittää miltä henkilöstötyön tulevaisuus näyttää perustuen alan ammattilaisten omiin näkemyksiin. Yli puolet henkilöstöbarometriin vastanneista oli julkisen sektorin organisaatioista, 40 % edusti yksityisen sektorin organisaatioita ja n. 10 % vastaajista työskenteli kolmannen sektorin organisaatioissa. Suomalaisen työelämän rakenne oli melko hyvin edustettuna tässä barometrissa. (Viitala ym. 2011)

Kun henkilöstöammattilaisilta kysyttiin henkilöstötyön tulevaisuuden trendeistä, niin kaksi aihepiiriä nousi esiin muita useammin. Ensimmäisen näkemyksen mukaan organisaatio voi tuottaa arvoa vain jos työntekijöiden kokoonpano on sen tavoitteiden mukainen:

työntekijöiden määrä, osaaminen, sitoutuminen ja tyytyväisyys työhön vastaavat tavoitteita. Toinen vahva näkemys oli jatkuva muutos ja vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että muutosvauhti tulee kiihtymään tulevaisuudessa entisestään. Barometrin mukaan muutokseen vaikuttavat y-sukupolvi ja kuinka he sopivat työyhteisöihin vastakohtana kasvavalle ikääntyneiden joukolle. Tämä tuo vastanneiden mielestä haasteita henkilöstökäytäntöihin. Kansainvälistyminen ja kasvava monikulttuuristuminen eivät yllättäen herättäneet keskustelua vastaajien keskuudessa. Keskustelua ei paljoakaan syntynyt esimerkiksi liiketoimintaan, strategiaan, HR:n organisointiin tai rahoitukseen liittyen (Säntti 2011). Kovenevan kilpailun sekä tehokkuuteen ja suorituskykyyn liittyvien vaatimusten odotettiin kasvavan tulevaisuudessa (Viitala ym. 2011).

Kaikkein eläväisin keskustelu vastaajien kesken liittyi osaamiseen, uudistumiseen ja esimiestyöhön. Myös työhyvinvointiin liittyvät asiat herättivät suoranaisten kommenttitulvan ja juuri työhyvinvoinnin arvioitiinkin olevan yksi henkilöstötyön tärkeimmistä kehityskohteista (Säntti 2011). Jatkuva tarve oppimiselle, uudistumiselle ja kehittymiselle oli vahvasti läsnä vastauksissa. Tämän lisäksi osaamisen tunnistaminen, hankkiminen ja säilyttäminen aiheuttivat laajaa huolta vastaajien keskuudessa.

Suurimpia uhkia työntekijöiden osaamisen säilyttämiselle ja vahvistamiselle oli kasvava kilpailu osaavasta työvoimasta, heikentynyt sitoutuminen työnantajaan sekä jatkuva muutos ja kiire töissä. Vastaajat olivat huolissaan erityisesti riittävistä resursseista osaamisen johtamiseen liittyen ja heidän mielestään sitä pitäisi priorisoida paremmin tulevaisuudessa (Viitala ym. 2010). Tärkeimpänä asiana pidettiin työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kuinka parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa tuottavuuden ja tehokkuuden kanssa samanaikaisesti (Säntti 2011). HR-barometrin tulokset paljastavat, että suurimmat uhkatekijät joita vastaajat toivat esiin, viittaavat organisaation sisällä syntyviin uhkiin sen sijaan, että uhkat tulisivat ulkopuolelta. Tämä vahvistaa sitä näkemystä, että HR-funktio on todellakin kääntynyt enemmän sisään kuin ulospäin (Säntti 2011). Sisäänpäin kääntyneisyys rajoittaa suuresti henkilöstöammattilaisten strategista panosta, koska strateginen fokus vaatii ennen kaikkea ulkoa sisäänpäin -ajattelutapaa (Ulrich ym. 2009).

4.1 Alustavassa osaamiskartoituksessa esiin nousseet teemat

HENRY:n jäsenistön keskuudessa suoritetun alustavan osaamiskartoituksen tärkein tehtävä oli luoda yleiskuva suomalaisten henkilöstöammattilaisten tärkeimmistä työssään tarvitsemista osaamisista ja näiden osaamisten tasosta. Tarvitsin näitä tietoja tutkimuksen seuraavan vaiheen haastatteluja varten, jotta osaisin kohdistaa haastattelut olennaisiin osaamisiin ja teemoihin. Tässä luvussa käyn läpi alustavan kartoituksen tuloksia tarkemmin.

Alustavan osaamiskartoituksen tulosten perusteella henkilöstösuunnitteluun liittyvät kompetenssit arvioitiin yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmiksi ja myös oman osaamisen koettiin olevan niissä vahvinta suhteessa tärkeyteen yritykselle. Viestinnälliset taidot oli arvioitu yrityksen menestyksen kannalta toiseksi tärkeimmäksi ja niissä oma osaaminen oli toiseksi parasta. Muutosjohtamiseen liittyvät kompetenssit oli kartoituksen perusteella arvioitu kolmanneksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi, mutta oma osaaminen oli arvioitu merkittävästi huonommaksi kuin mitä yrityksen menestyminen edellyttäisi. Liiketoimintaosaaminen ja siihen liittyvä asiakkuuksien johtamisessa tukeminen oli arvioitu melko tärkeiksi yrityksen kannalta, mutta molempien kohdalla oma osaaminen oli reilusti tavoitetason alapuolella. Ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen oli koettu kaikkein heikoimmaksi osaamisalueeksi suhteessa sen tärkeyteen yritykselle. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sekä HR-palvelujen ostaminen oli arvioitu kaikkein vähiten tärkeiksi osaamisalueiksi ja osaamisen taso oli myös huolestuttavan matala molempien kohdalla.

4.1.1 Tärkeimmät ja vähiten tärkeät osaamisalueet

Kaikkein korkeimmat keskiarvot taulukon 2. mukaan omaa osaamista arvioitaessa sai käytännön henkilöstösuunnittelu, joka sisältää rekrytointiin, työntekijöiden sitouttamiseen ja työnantajamielikuvaan liittyviä osaamisia. Henkilöstösuunnittelu oli arvioitu tärkeimmäksi myös yrityksen menestymisen näkökulmasta. Toiseksi vahvimaksi oma osaaminen arvioitiin viestinnällisen osaamisen kohdalla, johon kuuluu mm. strategian ymmärrettäväksi tekeminen, konfliktin ratkaisutaidot ja viestinnän vuorovaikutteisuus. Tämä osio oli vastaajien mielestä toiseksi tärkein myös yrityksen menestyksen kannalta.

Kolmanneksi vahvinta oman osaamisen koettiin olevan työsuhteen perusasioiden hoitamiseen liittyvissä tehtävissä, joita ovat mm. työsopimiseen ja -lainsäädäntöön liittyvät asiat sekä työhyvinvoinnin edistäminen ja henkilöstötietojärjestelmäosaaminen. Tämä osaamisalue tuli kuitenkin vasta viidenneksi, kun sitä arvioitiin yrityksen menestyksen näkökulmasta. Kolmanneksi tärkeimmäksi yrityksen menestyksen kannalta arvioitiin muutosjohtaminen, johon kuuluvat mm. organisaation ketteryuden ja pitkän aikavälin kannattavuuden parantaminen sekä muutosviestintään liittyviä tehtäviä. Tuloksellisuuden johtaminen arvioitiin neljänneksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi yrityksen menestyksen näkökulmasta.

Osaamisalue	Oma osaaminen (O)	Tärkeys yritykselle (Y)	Yhteensä	Erotus (Y-O)
Liiketoimintaosaaminen	3,407	3,977	3,692	0,57
Asiakassuhteiden johtamisen tukeminen	3,476	4,086	3,781	0,61
Muutosjohtaminen	3,595	4,18	3,888	0,585
Innovaatioiden johtaminen	3,444	3,968	3,706	0,524
Viestinnälliset taidot	3,913	4,257	4,085	0,344
Sidosryhmäsuhteet	2,99	3,725	3,358	0,735
Käytännön henkilöstösuunnittelu	3,936	4,384	4,16	0,448
Henkilöstön kehittäminen	3,444	3,544	3,494	0,1
Kyvykkyyksien johtaminen	3,472	3,99	3,731	0,518
Tuloksellisuuden johtaminen	3,592	4,146	3,869	0,554
Työsuhteen perusasiat	3,636	4,063	3,836	0,427
HR palvelujen ostaminen	3,225	3,198	3,211	-0,027
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	2,556	2,828	2,692	0,272

Korkeimmat arvot sarakkeittain / Matalimmat arvot sarakkeittain

Taulukko 2. Tärkeimmät ja vähiten tärkeät henkilöstöammattilaisten osaamisalueet.

Taulukossa 2. on nähtävissä, että kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on arvioitu kyselyn perusteella kaikkein heikoimmaksi osaamisalueeksi. Siihen kuuluvat mm. kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien ja strategioiden suunnittelu ja implementointi sekä kulttuurierojen ymmärtäminen. Tämä tulos oli yllättävä, koska kansainväliset yritysostot ja fuusiot ovat lisääntyneet tällä vuosituhannella merkittävästi (Antila, 2006). Kyselyn

perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että suomalaisten yritysten henkilöstöammattilaiset ovat varautuneet kansainvälistymiseen heikosti, koska sen osaamista ei pidetty yrityksen menestyksen näkökulmastakaan kovin tärkeänä. Keskihajonnat olivat myös suurimpia kansainvälisen henkilöstöjohtamisen vastauksissa, mikä tarkoittaa sitä, että mielipiteet poikkesivat eniten toisistaan verrattuna muihin osaamisalueisiin. Seuraavaksi matalimmat keskiarvot sai ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen, johon kuuluu yhteydenpito tärkeimpiin sidosryhmiin kuten sijoittajiin, mediaan, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Toisaalta tämän HR-osaamisalueen kohdalla kuilu oman osaamisen ja tärkeyden yrityksen näkökulmasta välillä oli kaikkein suurin, mikä viittaa siihen, että yleisesti ottaen ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa on henkilöstöammattilaisten itsensä mielestä eniten petrattavaa. Tämä tulos oli jokseenkin odotettu ja demonstroi aikaisempien tutkimusartikkeleiden tuloksia, joiden mukaan HR on edelleen melko sisäänpäin kääntynyt funktio, vaikka yksi sen tärkeimpiä tehtäviä tänä päivänä on arvontuottaminen tärkeimmille sidosryhmilleen.

Kolmanneksi matalimmat arviot oman osaamisen kohdalla sai HR-palvelujen ostaminen. Tämä oli ainoa osaamisalue, jossa vastaajat kokivat olevansa parempia kuin mitä yrityksen menestyminen edellyttäisi. HR-palvelujen ostaminen ja ulkoistaminen ovat kuitenkin esillä strategisen henkilöstöjohtamisen agendalla, koska kaikki HR-toiminnot, mitkä eivät ole strategisesti tärkeitä, esim. hallinnolliset HR-tehtävät, usein ulkoistetaan (mm. Viitala, 2007). Tämä saattaa viestiä siitä, että vastaajat pelkäävät HR-osastojensa supistuvan ulkoistamisen johdosta ja mahdollisesti myös oman työpaikkansa olevan siitä syystä vaarassa. Toisaalta monet palvelut, kuten koulutuspalvelut on järkevää ostaa ulkopuoliselta, koska ne vievät suhteettoman paljon resursseja yritykseltä itse tuotettuna. Henkilöstönkehittäminen oli yllättäen arvioitu kolmanneksi vähiten tärkeäksi osaamisalueeksi yrityksen menestykselle ja erityisesti tässä herätti huomiota se, että vuoden 2010 HR-barometrin tulosten perusteella henkilöstön osaamisesta huolehtiminen oli yksi tärkeimpiä tulevaisuuden haasteita henkilöstöjohtamisen kentällä. Henkilöstönkehittämisen osa-alueella vastaajat arvioivat oman osaamisensa olevan lähes sillä tasolla, kuin mitä yrityksen menestys edellyttää.

Sidosryhmäsuhteiden hoitamisen lisäksi asiakassuhteiden johtamisen tukeminen, muutosjohtaminen sekä liiketoimintaosaaminen olivat alueita, joissa oma osaaminen vastasi heikoiten yrityksen tarpeita. Tämä tarkoittaa sitä, että näillä neljällä osaamisalueella henkilöstöammattilaiset tunsivat suurimmat osaamisvajeet verrattuna yrityksen tarpeisiin.

Oma osaaminen vastasi eniten yrityksen tarpeita HR-palvelujen ostamisen, henkilöstön kehittämisen, kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kohdalla sekä viestinnällisten taitojen kohdalla. Näistä kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, HR-palvelujen ostaminen sekä henkilöstön kehittäminen olivat vastausten perusteella kolme vähiten tärkeää HR-osaamisaluetta.

Tärkeimmät yksittäiset osaamiset

Taulukossa 3. nähdään vastaajien arvioita oman osaamisensa näkökulmasta. Yksittäisistä osaamisista vuoropuhelu työntekijöiden kanssa, rekrytointiprosessin hallinta, työntekijöiden perehdyttäminen, konfliktin ratkaisutaidot ja viestinnän vuorovaikutteisuus olivat tehtäviä, joissa vastaajat arvioivat oman osaamisensa olevan kaikkein parasta.

Osaamisalue	Osaaminen	Keskiarvo	Keskihajonta
Viestinnälliset taidot	Vuoropuhelu työntekijöiden kanssa/O	4,23	0,695
Käytännön henkilöstösuunnittelu	Rekrytointiprosessin hallinta/O	4,16	0,939
Käytännön henkilöstösuunnittelu	Työntekijöiden perehdyttäminen/O	4,16	0,780
Viestinnälliset taidot	Konfliktin ratkaisutaidot – tunneäly/O	4,12	0,708
Viestinnälliset taidot	Viestinnän vuorovaikutteisuus/O	4,07	0,730
Innovatiivisuuden johtaminen	Työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen/O	4,01	0,738
Liiketoimintaosaaminen	Strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi/O	4,00	0,823
Työsuhteen perusasiat	Työhyvinvoinnin edistäminen/O	3,99	0,890
Tuloksellisuuden johtaminen	Arvonanto ja tunnustus työntekijöille/O	3,88	0,883
Käytännön henkilöstösuunnittelu	Työnantajamielikuvan kehittäminen/O	3,88	0,806

Taulukko 3. Tärkeimmät henkilöstöammattilaisten yksittäiset osaamiset.

Taulukossa 4. on nähtävissä, että tärkeimpinä osaamisina yritysten menestykselle pidettiin strategian muuntamista käytännön toiminnaksi, vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, avainhenkilöiden sitouttamista, kykyä muuntaa asiakkaan odotukset työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi ja parhaiden kykyjen palkkaamista.

Osaamisalue	Osaaminen	Keskiarvo	Keskihajonta
Liiketoimintaosaaminen	Strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi/Y	4,65	0,739
Viestinnälliset taidot	Vuoropuhelu työntekijöiden kanssa/Y	4,53	0,774
Käytännön henkilöstösuunnittelu	Avainhenkilöiden sitouttaminen/Y	4,49	0,820
Asiakkuuksien johtaminen	Kyky muuntaa asiakkaan odotukset työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi/Y	4,46	0,828
Käytännön henkilöstösuunnittelu	Parhaiden kykyjen palkkaaminen/Y	4,44	0,826
Viestinnälliset taidot	Viestinnän vuorovaikutteisuus/Y	4,42	0,825
Tuloksellisuuden johtaminen	Työntekijöiden motivoimisessa onnistuminen/Y	4,40	0,877
Muutosjohtaminen	Organisaation pitkän aikavälin kannattavuuden parantaminen/Y	4,40	0,858
Viestinnälliset taidot	Ymmärrettävä strategiapuhe/Y	4,39	0,865
Liiketoimintaosaaminen	Kyky ymmärtää ja diagnosoida liiketoimintaympäristö (konteksti)/Y	4,37	0,898

Taulukko 4. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät HR-osaamiset.

Vähiten tärkeät yksittäiset osaamiset

Kun tarkastelemme heikoimmat arviot saaneita osaamisia, niin oman osaamisen, sekä yritykselle vähiten tärkeän osaamisen kohdalla kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvia osaamisia oli neljä viidestä molemmissa ryhmissä. Tulos on suorastaan häkellyttävä. Taulukossa 5. nähdään, että kaikkein huonointa oman osaamisen arvioitiin

olevan sijoittajasuhteiden hoitamisessa, ulkomaankomennusten ja niiltä palaamisen tukemisessa, strategian implementoinnin tukemisessa kansainvälisesti, kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelussa ja niiden implementoinnissa. Mielenkiintoista tässä on se, että strategioiden suunnittelu on arvioitu vaikeammaksi kuin niiden implementointi. Yleensä asia nähdään päinvastoin eli strategian toimeenpano tuottaa enemmän haasteita kuin niiden suunnittelu.

Osaamisalue	Osaaminen	Keskiarvo	Keskihajonta
Sidosryhmäsuhteet	Sijoittajasuhteiden hoitaminen/O	2,09	0,975
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Ulkomaankomennusten ja niiltä palaamisen tukeminen/O	2,18	1,175
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Strategian implementoinnin tukeminen kansainvälisesti/O	2,48	1,269
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelu/O	2,49	1,232
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien implementointi/O	2,62	1,317
Sidosryhmäsuhteet	Mediasuhteiden hoitaminen/O	2,69	1,079
Liiketoimintaosaaminen	Globaalin liiketoimintaympäristön tuntemus/O	2,84	0,980
Asiakkuuksien johtaminen	Uusiasiakashankinnassa tukeminen/O	2,85	1,186
Innovaatioiden johtaminen	Avointen innovaatioprosessien luominen ja hyödyntäminen/O	2,94	0,956
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kulttuurierojen ymmärtämisen ja johtamisen tukeminen/O	2,98	1,191
Kyvykkyyksien johtaminen	Talent poolien hyödyntäminen/O	2,98	1,070

Taulukko 5. Vähiten tärkeät henkilöstöammattilaisten yksittäiset osaamiset.

Yritysten menestyksen kannalta vähiten tärkeät yksittäiset osaamiset (taulukko 6.) olivat ulkomaan komennukset ja niiltä palaamisen tukeminen, kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelu, strategian implementoinnin tukeminen kansainvälisesti, kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien implementointi ja HR-palvelujen ostotarpeen kartoittaminen.

Osaamisalue	Osaaminen	Keskiarvo	Keskihajonta
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Ulkomaankomennusten ja niiltä palaamisen tukeminen/Y	2,46	1,407
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelu/Y	2,78	1,415
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Strategian implementoinnin tukeminen kansainvälisesti/Y	2,85	1,500
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien implementointi/Y	2,88	1,439
HR palvelujen ostaminen	HR- palvelujen ostotarpeen kartoittaminen/Y	3,08	1,159
HR palvelujen ostaminen	HR- palvelujen ostoprosessin tuntemus/Y	3,15	1,110
Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	Kulttuurierojen ymmärtämisen ja johtamisen tukeminen/Y	3,17	1,329
HR palvelujen ostaminen	Päätöksen tekeminen palvelujen ostotarpeen ja vuokraustarpeen välillä/Y	3,20	1,181
Liiketoimintaosaaminen(Kansainvälisyys)	Globaalin liiketoimintaympäristön tuntemus/Y	3,26	1,243
HR palvelujen ostaminen	Myyntitarjousten kilpailutus/Y	3,36	1,194

Taulukko 6. Yrityksen menestyksen kannalta vähiten tärkeät HR-osaamiset.

Osaamiskartoituksen tulosten perusteella nousi esiin mielenkiintoisia ja ajatuksia herättäviä huomiota, joita en tämän tutkimuksen puitteissa voi syvällisemmin esittää. Muutamia keskeisiä löydöksiä haluan kuitenkin lyhyesti mainita ennen kuin siirryn tutkimuksen toiseen vaiheeseen.

Vaikka sukupuolella ei ole väliä sille, onko henkilöstöammattilainen osaava työssään vai ei, niin tema nousee esiin sen vuoksi, että lähes kaksi kolmasosaa henkilöstöammattilaisista on naisia (Ulrich 2012). Naisten ja miesten väliset erot eri

osaamisissa ovat melko odotettuja ja ne tukevat sukupuolistereotyyppistä ajattelua naisten ja miesten vahvuuksista, joissa nainen nähdään transformationaalisen johtamistyylin edustajana ja mies transaktionaalisen johtamistyylin edustajana (Eagly ym. 2003). Naisten vastauksissa korostui myös osaamisen sisäänpäin suuntautuneisuus organisaatiossa kun taas miesten osaaminen oli suuntautunut enemmän organisaation ulkoisiin menestystekijöihin.

Naisten arviot omasta osaamisestaan olivat miesten vastaaviin arvioihin verrattuna korkeammalla mm. työntekijöiden perehdyttämisessä, vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa, konfliktinratkaisutaidoissa, rekrytointiprosessin hallinnassa, työhyvinvoinnin edistämisessä, työntekijöiden arvostamisessa, erilaisuuden huomioimisessa ja hyödyntämisessä sekä työnantajamielikuvan kehittämisessä. Miehet puolestaan arvioivat osaamisensa vahvemiksi uusasiakashankinnassa tukemisessa, strategiaimplementointien toteuttamisessa, strategian muuntamisessa käytännön toiminnaksi, kansainvälisissä henkilöstöjohtamisen tehtävissä, sijoittaja- ja mediasuhteiden hoitamisessa, globaalin liiketoimintaympäristön tuntemuksessa sekä avointen innovaatioprosessien ja talentpoolien hyödyntämisessä. Mielenkiintoinen löydös oli lisäksi se, että naiset kokivat kaikki strategiaan liittyvät HR osaamiset itselleen haasteellisemmaksi kuin miehet, mutta lähes poikkeuksetta naisten mielestä nämä osaamiset olivat tärkeämpiä yrityksen menestymisen kannalta. Poikkeuksena tästä miehet pitivät kansainvälisiä strategisia toimintoja tärkeäimpinä kuin naiset, mikä saattaa johtua siitä, että he ovat enemmistönä johtotehtävissä suhteessa naisiin ja yleensä suurissa tai kansainvälisesti suuntautuneissa yrityksissä on henkilöstöjohtajat.

Osaamiskartoituksen tulosten perusteella näyttää siltä, että naispuoliset henkilöstöammattilaiset kavahtivat strategia-sanaa enemmän kuin miehet, vaikka todellisuudessa itse osaamisessa ei välttämättä ole kuitenkaan suuria eroja. Erot saattavat johtua yksinkertaisesti vain ennakoasenteesta strategia-sanaa sekä kaikkea strategiaan liittyvää kohtaan. Tähän viittaa esimerkiksi se, että viestinnällisissä taidoissa naiset kokivat osaamisensa vahvemiksi kuin miehet ja juuri viestinnässä onnistuminen on merkittävässä roolissa myös strategian tulkitsemisessa henkilöstölle. Toisaalta strategiseen henkilöstötyöhön liittyvä liiketoimintaosaaminen ja asiakaslähtöisyys tuottivat naisille suurempia haasteita kuin miehille ja nämä osaamiset ovat myös tärkeitä strategian toteuttamisessa. Se tosiasia, että suurin osa henkilöstöammattilaisista on naisia suhteessa siihen, että naiset tuntuvat ainakin tämän kyselyn perusteella vierastavan henkilöstötyön

strategisen näkökulman omaksumista, ei tee hyvää koko henkilöstöammattikunnan pyrkimykselle tulla arvostetummaksi strategiseksi kumppaniksi.

Kyselyssä oli tilaa myös palautteiden annolle ja sitä antoi yhteensä 57 vastaajaa (n=305). Kommenttien joukossa oli positiivisia kommentteja, jonkin verran kritiikkiä ja muutamia kehitysideoita. Suurin osa kommentteja antaneista piti kyselyä mielenkiintoisena ja ”silmiäavaavana” henkilöstötyön moniulotteisuudesta. Noin neljäsosa palautetta antaneista piti oman osaamisen arviointia yrityksen menestyksen näkökulmasta vaikeana ja n.10 % oli sitä mieltä, että kysely ei sopinut julkiselle sektorille. Muutama mielenkiintoinen ja mielestäni esiin nostettavan arvoinen palaute on nähtävillä alla olevassa aineistonäytteessä.

Aineistonäyte 1.

HR asiantuntija: ”Jokin asia voi olla yrityksen menestyksen kannalta oleellinen, mutta HR:n ei silti tarvitse olla asiantuntija ko. asiassa.”

HR asiantuntija: ”Kysymysten perusteella luulisi että HR:n tehtäväkenttä on todellakin laaja. Herätti itselläni ajatuksia siitä, kuinka HR meillä on mukana itse liiketoiminnassa. Usein on täysin erillinen funktio irrallaan liiketoiminnasta.”

HR johtaja: ”Hei! Vastauksia voi olla aika vaikea tulkita, koska isommissa organisaatioissa HR tehtäviä varten on paljon syväosaajia. Asioiden syväosaaminen ei välttämättä kuulu esim. henkilöstöjohtajan toimenkuvaan ja käsittääkseni kyselyssä kuitenkin nimenomaan kysytään vastaajan oman toimen kannalta. Jos vastauksista tehdään johtopäätöksiä, mitä HR osaajan tulee yleisesti osata, niin voi olla hieman tulkinnanvaraiset tulokset.”

Kyselyn perusteella tulkitsemme että asiantuntijatasolla on huomattavissa henkilöstöfunktion löyhempi linkitys yrityksen liiketoimintaan sekä syväosaamisen korostuminen. Johtotasolla näkemys on kokonaisvaltaisempi eikä syväosaamisen koeta kuuluvan omaan toimenkuvaan. Tämä kertoo siitä, että asiantuntijat ovat johtajia keskittyneempiä pelkästään omaan asiantuntijuusalueeseen ja johtotason henkilöstöammattilaiset tarkastelevat henkilöstötyötä laajemmasta perspektiivistä. Henkilöstöammattilaisten moniulotteisten roolien ja toimenkuvien vuoksi tämän ensimmäisen vaiheen osaamiskartoituksen kaltainen sähköinen kysely ei ole riittävä kartoittamaan henkilöstöosaamisia, jos tavoitteena on löytää keskeiset henkilöstötyössä tarvittavat osaamiset ja tulevaisuuden osaamishaasteet. Se, millainen osaaminen on tärkeää, riippuu paljon henkilöstöammattilaisen roolista ja asiantuntijuusalueesta. Alustavan

osaamiskartoituksen perusteella tutkimuksen toisen vaiheen haastattelututkimukseen mukaan otetut osaamisalueet ja keskeiset perustelut löytyvät taulukosta 7.

<i>Käytännön henkilöstösuunnittelu</i>	Oma osaaminen sekä tärkeys yritykselle oli arvioitu korkeimmaksi
<i>Viestinnälliset taidot</i>	Oma osaaminen sekä tärkeys yritykselle oli arvioitu toiseksi korkeimmaksi
<i>Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen</i>	Oma osaaminen ja tärkeys yritykselle oli arvioitu kaikkein matalimmaksi
<i>HR -palvelujen ostaminen</i>	Tärkeys yritykselle oli arvioitu matalaksi ja oma osaaminen oli jopa parempi kuin mitä yrityksen menestys edellyttäisi
<i>Muutosjohtaminen</i>	Kolmanneksi tärkein osaamisalue yritykselle ja oma osaaminen arvioitu reilusti huonommaksi kuin mitä yrityksen menestyminen edellyttää
<i>Asiakassuhteiden johtamisen tukeminen</i>	Oma osaaminen oli toiseksi huonointa suhteessa siihen, mitä yrityksen menestyminen edellyttäisi
<i>Liiketoimintaosaaminen</i>	Naiset pitivät tätä tärkeämpänä yritykselle kuin miehet, mutta miehet kokivat oman osaamisensa paremmaksi kuin naiset

Taulukko 7. Osaamiskartoituksessa esiin nousseet henkilöstöammattilaisen osaamisalueet.

4.2 Henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisten tärkeimmät osaamiset

Haastattelututkimukseen osallistuneiden mukaan henkilöstöammattilaisia ja henkilöstötyötä arvostetaan sekä heidän osaamiseensa luotetaan tämän päivän suomalaisessa organisaatioympäristössä. Monet haastatelluista henkilöstöammattilaisista ovat sattumanvaraisen ajautumisen sijaan määrätietoisesti valinneet uran henkilöstötyön parissa, vaikka ovi olisi ollut avoin moneen muuhunkin suuntaan kuten esimerkiksi myyntiin, markkinointiin tai talousosastolle. Vaikka nämä ihmiset ovat koulutustaustaltaan hyvinkin erilaisista lähtökohdista ponnistavia, niin yhteistä heille on vahva motivaatio ja rakkaus henkilöstötyöhön. Kun haastatelllessani pyrin erityisesti kiinnittämään huomiotani paljon kirjallisuudessakin esiin tulleeseen henkilöstöammattikunnan keskuudessa

vellovaan identiteettikriisiin, niin havaintoja tällaisesta kriisistä ei paljoa noussut esiin. Eikö tämä paljon puhuttu identiteettikriisi kosketa suomalaisia henkilöstöammattilaisia vai onko kriisistä jo toivuttu?

Teemahaastattelujen perusteella liiketoimintaosaaminen ja kiinnostus bisnekseen nousivat haastateltavien puheissa tärkeimpinä HR-osaamisina. Tässä korostui nimenomaan kyky vaikuttaa bisnekseen esimiestyön tukemisen ja johtamisen kehittämisen kautta. Alustavan osaamiskartoituksen perusteella tärkein osaamisalue oli hieman ristiriitaisesti henkilöstösuunnittelu ja liiketoimintaosaaminen arvioitiin vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi yrityksen menestyksen kannalta. Tästä huolimatta yksittäisistä kompetensseista liiketoimintaosaamiseen kuuluva strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi oli alustavan kartoituksen perusteella kaikkein tärkeimpänä pidetty osaaminen yrityksen menestyksen kannalta. Tämä tulos on täysin yhteneväinen toisen vaiheen haastattelututkimuksessa saamiini tuloksiin nähden, sillä juuri liiketoimintaosaaminen ja strategian toteuttaminen käytännössä koettiin yhdeksi henkilöstöammattilaisten tärkeimmistä osaamisista, tehtävistä ja haasteista.

4.2.1 Henkilöstötyön keskeiset osa-alueet

Henkilöstötyö voidaan jakaa kahteen pääosa-alueeseen: operatiiviseen ja strategiseen henkilöstötyöhön. Operatiivinen osaaminen koostuu lähinnä substanssiosaamisesta, joka kantaa alalta toiselle ja vaihtelee riippuen henkilöstöammattilaisen roolista. Se voi olla hyvinkin erilaista kahden eri HR-asiantuntijan kesken riippuen tehtäväalueesta. Mitä lähempänä hän on jotain tiettyä operatiivista HR-roolia, esimerkiksi HR-tiedottaja, työsuhdeasiantuntija tai rekrytointipäällikkö, sen tärkeämpää on olla ajan tasalla myös oman asiantuntijuusalueen erityisosaamisesta. Vastaavasti substanssiosaamisen suurpiirteisyys ja strategisuus lisääntyy, mitä lähemmäs ylintä HR-johtoa mennään. Operatiivista osaamista henkilöstöammattilaiset pitävät itsestään selvyytensä ja pakollisena osaamisena asemasta ja tehtävänkuvasta riippumatta. Strateginen osaaminen on toisaalta paljon epämääräisempää ja se vaatii hyvinkin laaja-alaista näkemystä henkilöstötyöhön, jossa huomioidaan sekä yrityksen liiketoiminta että toimintaympäristö.

Aineistonäyte 2.

Tutkija: Mitä henkilöstötyö on, mitä osa-alueita siihen kuuluu, mikä on keskeisin?

Jaana: Operatiivinen ja strateginen. Operatiivinen pitää olla tehokasta, laadukasta ja strateginen pitää olla sitä, että se ehdottomasti lähtee sieltä strategiasta ja asiakkuuksista, asiakastarpeesta. Sitä se on.

Tutkija: Mitä sä laittasit keskeisiksi operatiivisiksi HR-funktioiks tai toiminnoiks?

Jaana: Toiminnoiks... siis siellähän on kaikki perus HR-prosessit, ne pitää rakentaa sillä tavalla, että ne tukee sitä strategiaa.

Tutkija: Eli sen operatiivisen tulee tukea sitä strategista HR-työtä?

Jaana: Kyllä, joo. Mut sillä ei saada vielä ikäänkun sitä erottuvuutta eikä kilpailutekijää, sillä vaan tullaan tehokkaiks.

Tutkija: Millä saadaan se kilpailutekijä?

Jaana: Se kilpailutekijä saadaan sillä, että otetaan se koppi siitä asiakas, sen yrityksen strategian mukasista asiakkuuksista ja niiden asiakkaiden tarpeiden hiffaamisesta taikka näkemyksestä, mitä sinne asiakkaalle ollaan lupaamassa. Se on strategista, et mietitään, miten se organisaatio toteuttaa sen lupauksen. Se on strategista HR:ää.

Tutkija Keskeistä siis henkilöstötyössä on, et tuetaan sitä [strategiaa]?

Jaana: Ollaan mukana siinä.

Aineistonäyte 2. kuvaa hyvin erittäin kokeneen ja liiketoimintalähtöisen henkilöstöammattilaisen näkemystä henkilöstötyön jaosta operatiiviseen ja strategiseen osa-alueeseen. Operatiivinen HR tulee suunnitella siten, että se tukee strategista HR-työtä, mutta se ei pelkästään riitä tuomaan kilpailuetua yritykselle. Strategisen HR:n tulee miettiä sitä, miten henkilöstötyö aidosti linkittyy yrityksen keskeisiin arvontuottamisen prosesseihin ja tämä voi hyvin toteutuessaan tuoda kilpailuetua yritykselle. Tämän toteuttamiseksi asiakkaan ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää ja parhaiten se toteutuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Jos henkilöstöfunktio ajattelee prosessien tehokkuutta pelkästään omasta näkökulmastaan, niin silloin sen toiminta jää helposti pelkästään operatiiviselle tasolle.

Jaana puhuu aineistonäytteessä 2. asiakastarpeen ymmärtämisestä ja sen tärkeydestä henkilöstötyössä menestymiselle. Strategisuus syntyy liiketoiminnan ymmärtämisestä ja asiakkaan kuunteleminen on sen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kun toin haastattelussa esiin Ulrichin ym. (2009) ehdotuksen siitä, että henkilöstöammattilaisten tulisi tavata asiakkaita säännöllisesti, niin tämä aiheutti melko mielenkiintoisen reaktion. Useimmat olivat sitä mieltä, että periaatteessa ajatus on hyvä, muttei siitä käytännössä tulisi mitään, jos HR olisi suoraan kontaktissa asiakkaaseen. Puhuttaessa asiakkaista muutamat haastattelemani henkilöstöammattilaiset suorastaan hätkähtivät ajatusta suorasta asiakaskontaktista. Aineistonäyte 3. on dialogi tutkijan ja Minnan välillä, jossa tutkija yrittää kerta toisensa jälkeen ehdottaa ajatusta suorasta asiakaskontaktista, mutta Minna taidokkaasti väistelee aihetta.

Aineistonäyte 3.

Tutkija: Sitten asiakassuhteiden johtamisessa tukeminen... Mä puhun nyt ihan niistä loppuasiakkaista. Miten hyvin tunnet teidän keskeiset asiakasarvon tuottamisen prosessit ja miten tärkeää ne on tuntea?

Minna: Mä tunnen aika hyvin sen takia, koska mä oon ollu viestinnässä töissä niin pitkään, niin siellä tavallaan pysyy perillä asioista aika hyvin, kun kirjottaa asioista. Mutta tota, toki vois aina tuntea paremminkin, mutta on mun mielestä olennaista tietää, koska mekin tehdään työtä sille ikään kuin loppuasiakkaalle, koska me tavallaan tehdään sitä välillisesti.

Tutkija: Minkälaisia prosesseja siihen asiakasarvon tuottoketjuun kuuluu esimerkiksi?

Minna: No, jos vaikka ajattelee henkilöasiakkaita, jotka nyt sit hakee pankkitai vakuutuspalveluja, niin mä en tiedä, miten paljon sä tätä tarkotat, mut totta kai siinä on semmonen elinkaariajattelu, et tavallaan, mikä on sen asiakkuuden vaihe ja et tavallaan, et mikä on siinä, kun tulee asiakas, niin miten sen tarvekartotukset tehdään. Siihen niinku liittyy monenlaisia osia.

Tutkija: Mut periaatteessa sulla on ymmärrys tästä, miten merkityksellisiä ne kaikki on suorittaa ja tehdä, jotta ne asiakkuudet tulee hoidettua sillä tavalla, että se tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että teidän organisaatiolle.

Minna: Joo on ja nimenomaan se asiakkuuden hallinta, asiakkuus, nähdään tavallaan kokonaisuutena, jota hoidetaan sitten hyvin, ainakin niitä asiakkaita, joita halutaan pitää.

Tutkija: Miten olet mukana näissä prosesseissa HR –ammattilaisen roolissa?

Minna: En ole mukana näissä ollut oikeestaan ollenkaan.

Tutkija: Voisiko näissä olla mukana jotenkin?

Minna: No ehkä sillä tavalla, jos ajattelee, mitä se työntekijä työssään tarvitsee, niin jos on jotakin sellasta, missä tavallaan vois olla hyödyksi, et ois hyvä tietää, et ”ai tämmöstä tarvitset sinä, varmaan monikin tarvitsee”. Miten me voitais tuottaa sellasta... niin sillä tavalla ehkä on joo, mutta vaikea nyt sanoo...

Tutkija: No lähtisitkö siihen mukaan, jos vaikka sanottas, että kerran kuussa jokainen HR:ssä oleva menee mukaan asiakastapaamiseen? Koetko, että semmonen olis hyödyllistä?

Minna: Mä lähtisin totta kai mielelläni mukaan, musta se ois ihanaa, mut se et mä epäilen, että siihen ei oo niinkun aikaa... et tota ja kylhän siin on sit se asiakkaan puoli, et kyllä asiakas vähän ihmettelis, jos on nyt kaks henkilöä, et tavallaan voihan se asiakaskin olla vähän ihmeissään, et miks täs nyt joku kuuntelee hänen vakuutusasioitaan ja terveys selvityksiään ja sit raha-asiatkin on suht henkilökohtaisia. Mut totta kai se ois hyödyllistä, hauskaa ja mielenkiintoista. Et mä oon täs ajatellukin, mä istun nyt asiakaspalvelun vieressä, meidän HR-asiakaspalvelun vieressä konttorissa, niin mä oonkin ajatellu, et ois mahtavaa olla siellä töissä vähän aikaa, mut se on siis HR, et sillähän on sisäisiä asiakkaita.

Tutkija: Mut sä koet, että se vois aidosti hyödyttää sinua ja oppisit siitä jotain, jos voisit olla läsnä asiakastilanteissa?

Minna: No oishan se vähintäänkin mielenkiintoista kokonaisuuden ymmärtämisen takia, mut ei se mikään ehkä välttämättömyys.

Tutkija: No, me ollaan puhuttu jo siitä, mikä omassa työssäsi tuottaa arvoa asiakkaalle, mutta jos puhutaan siitä loppuasiakkaasta, joka istuu siinä teidän työntekijän pöydän takana asiakkaana, niin mitä se on, mitä annat sille työntekijälle, mikä tuottaa suoraan arvoa asiakkaalle?

Minna: Mä veikkaisin, että se on sitä, että se ihminen tavallaan tuntee, että hän on siinä työssään... siis mä en yksin vaikuta siihen, mutta me yhdessä kaikki ikään kuin luodaan ne olosuhteet, että se työntekijä voi tehdä työtään niin hyvin, että se huokuu sille asiakkaalle se hänen hyvinvointi ja se, että hän hallitsee työnsä. Ja että hän osaa kuunnella myös sitä asiakasta ja et se tavallaan toimii se paletti, niin mä nään, että sillä meidän työllä on siinä oma roolinsa.

Mitä lähemmäksi organisaation ulkorajoja, esimerkiksi asiakasrajapintaa mennään, sen epävarmempi henkilöstöammattilainen on usein siitä kuuluvatko kyseiset tehtävät ylipäättään hänelle. Hän kuitenkin sanoo tuottavansa välillistä arvoa esimerkiksi esimiestyön ja johtamisen kehittämisen kautta. Henkilöstöammattilainen pitää asiakkainaan useimmiten pelkästään organisaation työntekijöitä, esimiehiä tai ylintä johtoa ja sen pidemmälle, varsinkaan organisaation rajojen ulkopuolelle asiakkuudet eivät oikeastaan yllä. Toki ymmärretään, että loppuasiakas on tuolla jossain, mutta se saakin olla ”tuolla jossain” eikä hänen kohtaamisensa välttämättä tuota omalle työlle merkittävää lisäarvoa.

Mielenkiintoinen havainto on myös se, että oikeastaan kaikissa henkilöstöammattilaisen osaamisalueissa on nähtävissä sekä operatiivinen että strateginen ulottuvuus, mikä tekeekin henkilöstötyöstä paljon moniulotteisempaa kuin se oli vielä pari vuosikymmentä sitten. Vaikka jako operatiiviseen ja strategiseen henkilöstötyöhön vaikuttaakin melko selkeältä, niin niiden välinen raja on usein henkilöstötyön arjessa häilyvä. Alla olevassa aineistonäytteessä 4. monipuolisen ja pitkän uran kulkenut henkilöstöammattilainen pohtiikin operatiivisuuden ja strategisuuden välistä suhdetta todeten, että hän ei enää erota mikä on operatiivinen ja mikä strateginen tehtävä.

Aineistonäyte 4.

Tutkija: Voisit sä ajatella, että kaikissa HR-toiminnoissa ja tehtäväalueissa, on operatiivinen ja strateginen näkökulma?

Veera: On, on, on, et mie en tavallaan niinku erota enää, että mikä tehtävä on operatiivinen ja mikä strateginen, koska sitä voi katsoa niinkun molemmilta suunnilta. Mä nyt esimerkiks niinkun minun edellisessä firmassa niin mie menin sisään niin, et mie sanoin, et me ei voida mennä mihinkään strategiseen, ellei meidän operatiivinen oo kunnossa. Ja sitten, kun me katotaan sitä operatiivista, niin operatiivisuudesta tulee se strategisuus. Se on niinkun molemmiin puolin se menee.

Veera on samaa mieltä Jaanan kanssa siitä, että strateginen henkilöstötyö vaatii sen, että operatiivinen HR on kunnossa, mutta tämän jälkeen ne menevät sekaisin. Tämä ilmentää sitä, että yrityksen strategian tulee olla käytännönläheistä ja sitä tulee voida toteuttaa yrityksen arjessa sen kaikissa toiminnoissa. Hyvää strategiaa toteutetaan aina

operatiivisella tasolla, koska muutenhan strategia jää pelkäksi kielikuvaksi eikä yrityksen toimintaa ohjaavaksi punaiseksi langaksi.

4.2.2 Henkilöstöammattilaisten motivaatiot taustalla

Henkilöstötyö on tekijälleen erittäin motivoivaa etenkin niiden ammattilaisten kohdalla, joille henkilöstötyön keskiössä ovat erityisesti ihmiset. Ihmisten kanssa tekeminen, heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen ja johtamistyön kehittäminen tulivat tärkeydessä osalle jopa ennen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen menestys syntyy työhyvinvoinnin ja motivoituneiden työntekijöiden kautta. Tarvetta bisnesnäkökulman yltiöpäiselle korostamiselle ei ole, koska hyvät tulokset syntyvät tällä tavalla kuin itsestään.

Vaikka henkilöstöammattilaiset tiedostavat, että yrityksen tarkoituksena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa, sitä ei kuitenkaan tehdä työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Sen sijaan ajatellaan että työhyvinvointi ja yrityksen menestys kulkevat käsi kädessä, eivätkä ne ole toisiaan pois sulkevia osa-alueita. Saaraa henkilöstötyössä motivoi ennen kaikkea työntekijöiden hyvinvointi ja henkilöstönkehittäminen, koska ne ovat mukavia asioita, joiden parissa työskennellä. Hän myös toteaa, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten heistä huolehtiminen on ensisijaisen tärkeää.

Aineistonäyte 5.

Saara: Hyvinvointi ja henkilöstönkehittäminen motivoi. Tää työ on kuitenkin sellasta, että jokainen päivä on erilainen ja koko ajan oppii uutta ja koen, että ihmiset on yritysten se tärkein voimavara, niin sillä minä varmasti tätä henkilöstötyötä teen.” [...] Tää henkilöstönkehittämispuoli kuitenkin on enemmän sitä vielä voimakkaammin työntekijöistä välittämistä, heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista, on se sitten ergonomia-asioita tai fyysistä kuntoa tai henkistä vireyttä tai koulutusten kautta heidän ammattipätevyytensä parantamista, että kuitenkin ollaan semmosten mukavien asioiden kanssa tekemisissä.

Minna perustelee seuraavassa katkelmassa motivaatiotaan henkilöstötyöhön tarpeellaan auttaa muita ihmisiä voimaan ja tekemään työnsä paremmin. Minnan puheessa huomioni

herättää se, että haastateltava ei halua ”hakea julkisuutta” yritykselle, vaan hän haluaa vaikuttaa taustalla. Joissain tapauksissa vaikuttaakin sille, että henkilöstötyöhön on hakeutunut ihmisiä, jotka välittävät ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan, mutta toisaalta taustalla saattaa olla myös introvertti luonteenpiirre ja haluttomuus olla esillä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Nämä henkilöstöammattilaiset haluavat vaikuttaa yrityksen tuloksentekokykyyn positiivisesti, mutta keinot ovat usein välillisiä, kuten esimiestyön kehittäminen, strategian ymmärrettäväksi tekeminen henkilöstölle tai jokin muu sisäinen keino.

Aineistonäyte 6.

Minna: No mulle aina työssä on ollu tärkeätä se, että mä oon voinu auttaa muita ihmisiä voimaan ja tekemään työnsä paremmin, et tavallaan senkin takia varmaan sinne HR:ään sitten ajauduin, et on tavallaan tämmönen, et haluaa nimenomaan, et ei halua hakea julkisuutta yritykselle, vaan haluaa, että sen yrityksen ihmiset voi paremmin ja voi tehdä työtään paremmissa olosuhteissa, et haluaa tavallaan vaikuttaa ihmisten työolosuhteisiin. Niin tota mä luulen, et se on se.[...] Kyllä mulla on enemmän se, että must se on hyvä, et se tuottaa tulosta ja sen takia meitä on siellä, mutta kyl mun mielestä se on suurempi arvo sillä, et ihmiset voi tehdä työtänsä hyvillä mielin ja hyvin, niin se sitten tuottaa jotakin.

Toisaalta osa haastatelluista, joskin hieman pienempi, motivoituu ensisijaisesti siitä, miten henkilöstötyön kautta voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Jaanaa motivoi ennen kaikkea se, kuinka henkilöstötyöllä voi auttaa bisnestä johtamisen kehittämisen kautta.

Aineistonäyte 7.

Jaana: Mut sit jotenkin se, on se hirveen kiehtovaa rakentaa sitä johtamista niinku sen bisneksen auttamiseksi, se vaan on niin mielenkiintosta.

Elinalle henkilöstötyö on tapa parantaa maailmaa ja ihmiset nousevat alla olevassa katkelmassa aluksi vahvasti esiin. Kuitenkin puhuessaan todellisista motivaatioistaan, Elina asettaa bisneksen tekemisen etusijalle sanoen, että HR:ssä on paljon käyttämätöntä potentiaalia, miten HR voi oikeesti hyödyttää bisnestä ja se kiinnostaa. Tämän perusteella voidaan sanoa, että loppujen lopuksi bisneksen parantaminen motivoi myös Elinaa enemmän kuin ihmisten kanssa työskentely.

Aineistonäyte 8.

Elina: Henkilöstötyö on ehkä niinku se mun keino tai mun tarve sitten parantaa maailmaa liike-elämässä. Että mä uskon, että mä pystyn osaltani vaikuttaa siihen, että toisaalta yritys tekee parempaa tulosta, mutta sitten, että ihmisillä on parempi työpaikka. Jos lähetään oikein kaivamaan, että mitä mun todelliset motivaatiot on, niin kyllä mua HR:ssä on kiehtonu hirveesti se, miks mä ehkä lähin vähän epätyypillisellä tutkinnollakin siihen, et siellä on aika paljon semmosta hyödyntämätöntä potentiaalia, miten HR oikeesti voi hyödyttää bisneksen tekemistä.

Henkilöstöammattilaisia motivoi työhönsä eniten ihmiset ja heidän osaamisestaan ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Hieman pienempää osaa henkilöstöammattilaisista motivoi se, kuinka ihmisten kautta voi vaikuttaa bisnekseen. Näkemyksiä oli pääpiirteiltään kahdenlaisia, joista ensimmäisessä ihminen on itseisarvo, joka hyvinvoivana ja motivoituneena edistää liiketoiminnan tavoitteita. Toisena tuli näkemys, jossa bisneksen edistäminen on itseisarvo, ja ihmiset ovat resurssi, jonka tarkoitus on edistää liiketoimintaa. Nämä olivat vallalla olevat motivaattorit henkilöstötyöhön ja ero näiden välillä ei ollut kovin suuri, vaan se oli havaittavissa siitä, miten haastateltavat priorisoivat ihmisiä tai vaihtoehtoisesti bisnestä puhuessaan motivaatiostaan. Tämän pystyi päättämään enemmänkin ”rivien välistä” haastattelun edetessä, kuin varsinaisesta puheenvuorosta suoraan.

4.2.3 Henkilöstöammattilaisen roolit

Kun esitin haastateltavilleni kysymyksen ”Mikä on oma roolisi henkilöstöammattilaisena?”, niin useimmat sanoivat tässä vaiheessa, että ”kauheen vaikee...” tai ”onpas sulla haastavia kysymyksiä...” tai ”nyt haluais, että se oma vastaus olisi jotenkin fiksu.” Tätä kysymystä pidettiin tärkeänä ja ”isona” kysymyksenä, jota pohdittiin tarkkaan. Henkilöstöammattilainen näkee itsensä mielellään esimerkiksi kehittäjän, valmentajan, vaikuttajan, oivalluttajan tai mahdollistajan roolissa.

Aineistonäyte 9.

Tutkija: Mikä on oma roolisi henkilöstöammattilaisena?

Juhani: Toimitusjohtajan ja johtoryhmän sparraaja, tukija, persuuksiin potkija ja semmonen samalla öljyä laineille tuova eli semmonen aika kymmenottelija tavallaan. Pitää pystyä haastaan, mut samalla tukemaan, et jos johtoryhmän sisällä on hurjaa vääntöä niinkun usein tulee, niin mun tehtävä, mä koen ainakin, on olla siinä semmonen niinkun sparraaja/mediaattori.

Aineistonäyte 10.

Veera: Kyl mie nään vahvasti sen, et mie oon vaikuttaja, vaikuttaja ja mahdollistaja.

Pekka: Teetkin vaikeita kysymyksiä... Ehkä se ois tällanen, et mä olen tota valmentaja kautta tällanen mentori esimiehelle ja johdolle henkilöstöasioissa siinä yrityksessä.

Jaana: Oivalluttajana, silmien avaajana ja mahdollisuuksien näkijänä.

Monen omien sanojen mukaisesti oma rooli kuvastaa johtajuutta, jäämäkkyyttä ja edelläkävijyyttä, mutta useista muista haastattelujen aikana saamistani vastauksista voi tulkita, että toisinaan henkilöstöammattilainen seurailee strategiatyötä sivusta ja koittaa pysyä bisneksen perässä parhaansa mukaan. Saattaakin olla, että ammattilainen kertoo omasta roolistaan puhuessaan joissain tapauksissa omasta haavekuvastaan ja siitä mitä haluaisi olla henkilöstöammattilaisena. Operatiivisessa asiantuntijaroolissa oleva ammattilainen kuvailee rooliaan hyvin pikkutarkasti ja yksityiskohtaisesti seuraavassa katkelmassa.

Aineistonäyte 11.

Minna: Tässä nykyisessä työssä? Jaahas... no minä olen se ihminen, joka varmistaa, että... että esimerkiks esimiehillä on kaikki tarvittava tieto saatavilla helposti ja samoin henkilöstöllä ja että nimenomaan HR:ään liittyvä tieto ja että sitten olen mukana monessa hankkeessa, missä uudistetaan ja tehdään kaikkia kivoja juttuja, niin mä olen siinä tavallaan se, joka varmistaa, että se on myös niin, että kohderyhmät sen ymmärtävät. (s.6)

Aineistonäytteessä 11. Minna puhuu yksityiskohtaisesti roolistaan henkilöstöviestinnän parissa. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että organisaation esimiehillä ja henkilöstöllä on

kaikki olennainen tieto saatavilla helposti. Moneen kokeneempaan johtotason henkilöstöammattilaiseen verrattuna oman roolin kuvaaminen tässä tapauksessa on suppeampaa ja operatiivisempaa. Minna on vielä melko nuori ja uransa alussa, joten odotettavissa on, että hänen edetessä urallaan myös perspektiivi henkilöstötyöhön laajenee.

Haastateltavien joukossa oli henkilöstöammattilaisia, jotka kokivat, että oma opiskelutausta on epätyypillinen HR-tausta - olipa sitten insinööri, oikeustieteilijä tai kasvatustieteellisen koulutuksen saanut. Tämä ”epätyypillinen” HR-tausta saattoi haastateltavan puheiden mukaan joko tukea henkilöstötyössä menestymistä tai toisaalta osittain jopa haitata sitä. Selkeä havainto kuitenkin oli, että nämä haastateltavat olivat henkilöstöammattilaisen identiteetistään jopa varmempia kuin monet, niin sanotulta tyypilliseltä opiskelutaustalta henkilöstöuralle ponnistaneet. He kokivat, että he voivat tuoda jotain uutta henkilöstötyöhön juuri tämän poikkeavan taustansa ansiosta. Tästä saattaa päätellä, että henkilöstötyössä arvostetaan myös osaamista, joka on henkilöstöfunktion ulkopuolella hankittua erityisosaamista, jota ei muilla henkilöstöammattilaisilla ole. Alla olevassa aineistonäytteessä omasta roolistaan puhuu teknillisen korkeakoulun käynyt henkilöstöammattilainen.

Aineistonäyte 12.

Elina: Mä oon enemmän semmonen kovempi tai semmonen kovan profiilin ihminen. Mä en oo sellanen, mitä myös tarvitaan mun mielestä, semmosia niinku ”leelian lepotuoli-tyyppisiä” HR-ihmisiä, jotka sitten jaksaa istua ja kuunnella yksittäisten ihmisten murheita. Se on mun mielestä yhtälailla tärkeä HR-tehtävä, mut mä en oo itte sen tyyppinen ja mä en koe, että mun kannattaa yrittää alkaa olemaan sellasta, et mä oon niinku vahvempi niillä kovemmilla osa-alueilla. Siks mä hakeudun rooleihin, joissa se korostuu ja huolehdin, että mun organisaatiossa on myös niitä pehmeempiä ihmisiä. Mut mä en missään nimessä pidä sitä niinkun vähemmän tärkeänä.

Tutkija: Haluaisit sä kuvata vaikka yhdellä lauseella sitä omaa rooliasi tarkemmin?

Elina: Kauheen vaikee... Mä en missään nimessä halua käyttää sanaa bisnespartneri tässä kohtaa, koska mä oon niin allerginen sille, mutta mä oon niinku ennen kaikkea mun työssä, mä oon semmonen yrityksen johdon kumppani, joka auttaa niitä näkemään asiat ihmisenäkökulmasta ja tulkitsemaan ne niiden kehittämiskohteet ja tarpeet HR-vinkkelistä, mitä se tarkoittaa, mitä meidän HR:ssä pitää tehdä kun bisneksen pitää tehdä näin ja näin. Ei tullu nyt kovin kaunis lause, mutta...

Vaikka aineistokatkelmasta 12. on havaittavissa vastaajan liiketoimintalähtöisyys, niin hän vierastaa käyttää sanaa ”bisnespartneri” ja on sille jopa ”allerginen”. Tämä oli melko yleinen ilmiö haastateltavien puheissa ja terminä bisnespartnerius on todennäköisesti muodostunut jo kliseeksi henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Henkilöstöammattilaiset kiertävät mielellään tämän kaltaiset kuluneet termit ja hakevat mieluummin muita tapoja ilmaista asiaa. Tässä tapauksessa Elina käyttää esimerkiksi termiä ”yrityksen johdon kumppani” puhuessaan omasta roolistaan liiketoimintalähtöisenä henkilöstöammattilaisena.

Henkilöstöammattilaisen poikkeavan koulutustaustan tai työkokemuksen vaikutus nähtiin enimmäkseen positiivisena ja henkilöstötyön lisäarvoa kasvattavana tekijänä. Veeran mielestä bisnestaustainen henkilöstöammattilainen ymmärtää asiakasta ja se on henkilöstötyössä lisäarvoa tuova osaaminen.

Aineistonäyte 13.

Tutkija: Aivan, no mitä lisäarvoa tuo se, että lähtee bisneskärjellä sinne työelämään ja siirtyy sieltä sitten HR:ään, niin onks siinä jotain semmosta erityistä lisäarvoa, mitä sillä voi tuoda, et onko voinu kerätä semmosia osaamisia, mitkä on sit todella arvokkaita?

Veera: On totta kai, siis asiakkaan ymmärtäminen esimerkiks sehän on kyvykkyys, et sie kuulet asiakasta, sie ymmärrät, mitä asiakas sanoo. Niin se on se lisäarvo, mitä sillä pystyy niinkun tuomaan. Ehattomasti

Vaikka joissain tapauksissa henkilöstöammattilaiset pitivät menneitä työkokemuksia tai tiettyä koulutusta jopa haittana henkilöstötyössä, niin siitä huolimatta poikkeava menneisyys koettiin yleisesti ottaen eduksi. Ainakin se vahvisti useissa tapauksissa henkilöstöammattilaisen identiteettiä. Aineistonäytteessä 14. Liisa tuo esiin teknisen maailman ja HR-maailman eroavaisuuksia ja toisin kuin teknisessä ympäristössä, henkilöstöyksikössä johtaminen perustuu dialogisuuteen ja coachaavaan lähestymistapaan. Myös Pauliina puhuu coaching-taitojen tärkeydestä henkilöstötyössä.

Aineistonäyte 14.

Liisa: Se, mitä mun on tarvinnu varsinaisesti opetella, kun oon henkilöstöihminen ja täs roolis, niin tääl henkilöstöyksikössä se johtaminen ja vuorovaikutus on ihan erilaista kuin mitä oli tuolla, kun mä olin vielä

teknisessä maailmassa. Insinööri on sellanen, kun se niinkun sanoo, niin se tehdään ja insinööri vaatii just, et pitää selkeesti sanoo, mitä sä ajat takaa, mikä on se juttu, mitä sä haluat. Tääl henkilöstöyksikössähän piti ruveta opettelemaan oikeeta johtamista eli sitä dialogisuutta ja mä tossa pari vuotta sitten suoritin tommosen bisnes coachin valmennuksen just sen takia, et mä lähin hakemaan itselleni vielä lisää niinku semmosta valmentavaa johtamista. Ja se on tässä omas yksikössä hirveen hyödyllinen taito ja sit se on, kun me tehdään täällä organisaatiotasosta ohjausta, niin sehän on hirvittävän hyvä taito eli se henkilö, jota sä ohjaat ei itse asiassa huomaakaan, et sitä ohjataan, koska se kaikki tulee sieltä ihmisen omista oivalluksista.

Aineistonäyte 15.

Pauliina: Joo, mun mielest kommunikaatio on tosi tärkeätä, et niinku tavallaan kysyy. Ehkä semmonen coachaava, coaching on semmonen, mihin lähin kouluttautuun jo sillon Nordean aikana ja Nordeahan on panostanu paljon coachingiin myös esimiesten taitona. Niin ehkä siinä mielessä semmonen coachingiin liittyvä asia, et kuuntelee ja kysyy ja on aika suora niis havainnoissa.

Henkilöstöammattilainen, jolla on harvinaislaatuista osaamista, tuntuu olevan osaamisestaan ylpeämpi kuin pelkästään tyypillistä henkilöstötyössä tarvittavaa osaamista hallitseva ammattilainen. Ne ”tavalliset” HR-osaamiset ovat välttämättömiä, jos henkilöstötyötä ylipäänsä haluaa tehdä, mutta kaikki muunlainen osaaminen on yleensä iso plussa, ainakin ammattilaisen itsensä näkökulmasta. Nämä erityisosaamiset ovat tavallaan henkilöstöammattilaisen henkilökohtaisen brändin kannalta tärkeitä osaamisia, koska näiden kautta on mahdollista erottautua muista ja näyttää oma arvonsa sekä henkilöstöfunktion sisällä että erityisesti organisaation muille funktioille.

Henkilöstöammattilaisten monipuolinen koulutustausta ehkä osaltaan vaikuttaa siihen, että tämän ammattiryhmän edustajat eivät aina ole varmoja omasta paikastaan ja se on myös aiheuttanut tätä aiemmin mainitsemaani identiteettipohdintaa edustajiensa joukossa. Alla olevassa aineistonäytteessä haastateltava kertoo näkemyksestään, jonka mukaan myös liian vahva identiteetti saattaa olla jopa haitaksi henkilöstöammattilaisuudelle, koska se voi lukkiuttaa ajatusmaailmaa siten, että henkilöstötyötä pitäisi tehdä jollain tietyllä tavalla tai että sen pitää sisältää tietyt tarkkaan määritellyt toimenkuvat. Eli se, että

henkilöstöammattilaisen ammatti-identiteetti ei ole liian vahva, saattaa jopa hyödyttää ammattilaista itseään ja auttaa laajentamaan ajatusmaailmaa sekä olemaan avarakatseisempi omaa työtään kohtaan.

Aineistonäyte 16.

Katja: Ehkä mul on ollu varmaan se onni, että mulla on vähän erikoinen koulutustausta, niin mä en jotenkin oo niinku menny helposti koulutustaustan mukana. On insinöörit ja on psykologit. No mä oon tekniikan tohtori, mut mä en oo insinööri ja mä oon väitelly työpsykologiasta, mut mä en oo psykologi, et mä en oo oikein kuulunut mihinkään joukkoon. Mä luulen, et se on mahdollistanut jotenkin sen, et ei oo liikaa pysähtynyt katsomaan jonkun tietyn linssin kautta, et helposti... identiteetti on tärkeä asia, mut sit toisaalta joku identiteettikin, esim. ”minä olen HR-ammattilainen”, niin se voi väärällä tavalla lukkiuttaa sitä omaa ajattelua. [...] jos sä koet, et sä kuulut vahvasti johonkin yhteisöön ja joku yhteisö hyväksyy sut sellaisena, kun sä oot ja saat sen jonkun liittymisen tarpeen, niin se voi kääntyy jotenkin hassusti, se voi kääntyy väärinkin päin. Et ehkä se HR-ammattilaisen identiteetti jatkossa vois olla siinä mielessä vähän joustavampi, et siin, joo, varmaan tietyt perusasiat, mutta tota kyl mä mielenkiinnolla odotan, et pikku hiljaa on alkanut tulla joitain muitakin toimenkuvia kuin ne perinteiset. Odotan mielenkiinnolla, et musta HR-kentässä ei oo tapahtunut kauheen paljon kuitenkaan tämmöstä ihan uutta, et mä odotaan kyllä, et tulevaisuudessa jotain isompaa vielä tapahtuu.

Myös uran alkuvaiheessa ollut muunlainen työkokemus, esimerkiksi työ myynnissä tai rahoituslalla, toi henkilöstöammattilaiselle osaamisia, joita on voinut hyödyntää henkilöstötyössä. Monipuolisella taustalla on merkitystä uralla etenemiseen ja uskallukseen puuttua myös muiden funktioiden toimintaan. Henkilöstöammattilaiset kertoivat, että kokemus muunlaisista tehtävistä kuin vain henkilöstötehtävistä on ollut erityisen hyödyllistä henkilöstötyössä. Pauliinan tausta on rahoituksen parista, jossa hän on ollut yritykstutkijana ja yrityskauppojen asiantuntijana. Juhani on uransa ensimmäiset vuodet ollut rahoituslalla myyntitehtävissä ja hänen mielestään tausta on auttanut merkittävästi henkilöstöuralla menestymiseen. Tämä on varmasti pitänyt paikkansa, koska tällä hetkellä tämä pörssiyhtiön ylimpään johtoon kuuluva henkilöstöammattilainen näkee roolinsa laajasti ja tärkeänä osana johtoryhmää.

Aineistonäyte 17.

Tutkija: Miten rahoituksen taustasi hyödyttää sinua työssäsi?

Pauliina: Se hyödyttää mun mielestä tosi paljon sitä kautta, että mä esimerkiksi oon aina toiminu yritysasiakkaiden kanssa sinne private banking aikoihin saakka, niin mä oon toiminu mm. yritystutkijana ja muutenkin sit mä oon ollu yrityskauppojen asiantuntijana ja osakeanteja järjestämässä ja erinäkösii omistusjärjestelyitä muuten. Et mä oon nähny erittäin paljon yrityksiä, jotka on ollu mulla asiakkaana ja jos mä muistan sitä, mä olin aika nuori silloin kun mä olin yritystutkija, jossa oli tällasia keskisuuria yrityksiä, pieniä keskisuuria, niin sitä mä en silloin ehkä osannu miettiä sillä kielellä mutta kun arvioi jonkun yrityksen sitä, et halutaanko tätä lähteä rahottaan, minkälaista riskiä siinä voidaan ottaa. Silloin mä tein Valtion investointirahastolle niitä yritystutkimuksia, joissa ihan aidosti mietittiin sitä riskiä, niin siin oli hirveen tärkeä rooli sillä, että mikä luottamus syntyi siihen yrittäjään. Ja jos mä nyt arvioin tällä HR-kielellä, niin mä arvioin hänen kompetenssejaan siinä, että miten hyvin hän pystyi sitä yritystä johtamaan ja näit suunnitelmia, mitä hän kertoi, niin miten hän pystyi niitä toteuttamaan. Mut silloin mä en ollu HR-ihminen enkä mä käyttänyt semmosta kieltä, mut mä tein sellasta kokonaiskuvaa siitä, että miten hyvä juttu tää on, mistä hän puhuu ja että miten me lähetään sitä tukemaan sit rahoituksen kautta, että kyl siinä mielessä se, et on nähny monenlaisia yrityksiä ja monenlaisia tapoja tehdä bisnestä ja sit monenlaisia yrittäjiä ja ehkä sen kautta myös se ymmärrys siihen, että tosi erilaisilla persoonallisuuksilla voi menestyä. Et kyl mun mielestä sillä on ihan valtavan paljon hyötyä, mä lähdin tässä kauheen pitkästi selittään.

Aineistonäyte 18.

Tutkija: Mites nää sinun osaamiset, miten nää on tukenu? Mitä semmosia osaamisia sulla on, mitä sä olet hankkinut tällä sun uralla ja koulutuksella, mitkä auttaa sua menestymään tässä työssä?

Juhani: Koulutus oli ilman muuta hyvä tällanen baseline, et siellä oli tosi monta hyvää teoreet..., ne oli aika hyvät opettajat silloin tai maikat, et se oli hyvä juttu. Sitten tietenkin tää myyntityö, se oli vakuutuslalla tää mun ensimmäinen myyntityö, mä pääsin heti semmoseen porukkaan, jolla oli isot asiakkaat. Elikä mä pääsin heti tavallaan näköalapaikalle kattomaan, miten hallitukset ja johtoryhmät tekee työtä ja tekee päätöksiä ja johtaa. Et en oli varmaan ne semmoset. Sitten toinen oli, et aidosti oon aina välittäny ihmisistä, pitää siitä ja halua niinku ratkasta asioita, eikä toimii polliisina.

Kuten edellä olevista aineistokatkelmista liittyen henkilöstöammattilaisuuden rooleihin näkyy, henkilöstötyöllä ja henkilöstöammattilaisuudella on monia ilmenemismuotoja. Se, mitä pidetään hyvänä henkilöstötyönä, riippuukin paljon tekijästään ja hänen roolistaan. Kuitenkin henkilöstöammattilaisen roolista riippumatta on mahdollista löytää yhteisiä piirteitä, jotka kuuluvat hyvään henkilöstötyöhön sen osa-alueesta tai hierarkiatasosta huolimatta. Jotta henkilöstötyössä voi menestyä, se vaatii monenlaista osaamista ja hyvää tilannetajua. Henkilöstöammattilaiset voivatkin ansaitusti olla itsestään ylpeitä, jos he kykenevät täyttämään heihin kohdistetut osaamisvaatimukset. Toisaalta nämä laajat osaamisvaatimukset saavat osakseen myös kritiikkiä haastateltavien keskuudessa.

Aineistonäyte 19.

Markus: No sanotaan, että se tekninen HR-osaaminen sehän täytyy pitää niinkun entisellä hyvällä osaamistasolla, eli kaikki nämä tessit ja lainsäädännöt ja se pykäläpuoli, et se säilyy entisestään vahvana, se millä pääsee siihen pelikentälle mukaan et se puoli on kunnossa. Mut se, et aidosti pystyy tuottaa lisäarvoa, ni se jotenkin mun mielest vaatii sitä, et vähän pystyy kattoon muutakin kuin sitä HR-tonttia, et on sellanen laajempi näkökulma ja näkemys asioista.

Aineistonäyte 20.

Katja: Mun mielestä ne nykyset, jos ajatellaan sen työnkuvan kautta, niin musta ne on aika järjettömiä ne sellaset toimenkuvat, joissa on kaikki niinkun strategisesta HR:stä operatiiviseen, suunnilleen palkanmaksuun asti ja työsuhteasiat ja ihan hirveet semmoset, et... Ja toinen on sit juuri se, et ne on tietyllä tavalla liian fiksoituneita, et HR on tämä. Et se pitäis mun mielestä jokaisen yrityksen kysyä, et mitä HR on meille, mikä on se tärkein ja olennaisin juttu ja se voi olla meillä eri asia kuin jossain toisessa. Okei, mä uskon, et sen pohjalta tois enemmän esille sitä, et ehkä sen ydin on juuri se, että miten me ajatellaan, miten me ohjataan tunteita, miten me selviydytään tekemisestä, et ehkä se lähtee enemmän sieltä ihmisestä ja nimenomaan unohtamatta sitä yhteyttä siihen liiketoimintaan ja -malliin, et senhän täytyy toki olla kokoajan siinä taustalla.

Markus toteaa yllä olevassa katkelmassa, että perus HR-osaamiset täytyy roolista riippumatta olla hyvällä tasolla, jotta pääsee henkilöstötyötä tekemään. Sen lisäksi täytyy olla laajempaa osaamista, että voi tuottaa yritykselle lisäarvoa. Katjan mukaan monet

perinteiset henkilöstötyönkuvat, joissa on monia eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita operatiivisesta strategiseen HR:ään, ovat jopa aika järjettömiä ja tehtävänkuvat tulisi enemmän muovata yrityksen tarpeen mukaan. Katjan mielestä henkilöstötyön ydin lähtee enemmän ihmisestä kuin bisneksestä ja tämä tuntuukin olevan jopa edistysellisempi ajattelutapa, koska siinä pyritään ymmärtämään bisnestä ihmisenäkökulmasta – eikä HR:ää bisnesnäkökulmasta, mikä on tällä hetkellä valalla oleva ajattelutapa.

Veera toteaa seuraavassa katkelmassa, että henkilöstötyö on vaikuttamista ihmisiin, mutta ennen kaikkea kuitenkin bisnekseen. Erikoista on, että hän käyttää henkilöstötyöstä sanaa henkilöstöhallintotyö, vaikka se viittaa henkilöstöfunktion aikaisempaan administratiiviseen rooliin. Kuitenkin lähestymistapa henkilöstötyöhön on tässäkin tapauksessa liiketoimintaorientoitunut ja strateginen. Vaikka ihmisiin vaikuttaminen on Veeran mielestä tapa vaikuttaa bisnekseen, niin bisnesnäkökulma on kuitenkin dominoiva ja se määrittelee sen, mitä hyvä henkilöstötyö hänelle merkitsee.

Aineistonäyte 21.

Veera: Henkilöstöhallintotyö merkitsee mulle vaikuttamista, suoraan vaikuttamista. Ja se on vaikuttamista ihmisiin, se on vaikuttamista ennen kaikkea siihen bisnekseen, mie nään sen niin vahvasti sitä kautta, että se on bisnekseen vaikuttamista.

Myös Markus pitää bisneksen tekemistä tärkeimpänä henkilöstötyötä ohjaavana tavoitteena ja siinä tärkeimpänä työkaluna on johtamisen kehittäminen, josta syntyy yrityskulttuuri.

Aineistonäyte 22.

Markus: Kyllähän se pääelementti, jos miettii et ollaan liike-elämässä, on tehdä sitä bisnestä ja joskus se tarkoittaa niinku kasvamista ja rekrytointeja ja ihmisten kehittämistä ja joskus se tarkoittaa miettimistä, et millä saadaan kustannustasoa alaspäin ja säästöjä ja mahdollisesti niinku irtisanomisia ja näin päin pois... right sizing of the organization niinkun päälukumielessä, mut sit toisaalta myös osaamismielessä et semmonen vähän etupeltoon kattaminen, et meil on oikeenlaista osaamista nyt, mitä se bisnes tarvii organisaatiossa ja sit pitää myös pystyy miettii vuosi, kolme, viis vuotta eteenpäin, et mihin suuntaan se bisnes on kehittymässä ja mihin suuntaan ne osaamisvaateet kehittyvät ja miten pystytään sit varmistaa, et meil on sitä oikeeta osaamista. Toi on yks tai oikeestaan kaks eli tää mitotus- plus sitten tää osaamispuoli ja itse uskoo kovasti siihen niinku johtajuuteen, johtamisen

kehittämiseen, siihen sparraamiseen esimiestyölle, koska ihmiset viimekädessä tuloksetkin tekee, et se on se kolmas semmonen iso ja ehkä se kaikista kiehtovin juttu, millä sitä johtamista kehitetään, koska sitä kautta tulee sitten yrityskulttuuri ja tota se sprit koko siihen porukkaan, kun se puoli on kunnossa.

Tutkija: Onko näissä yhtä tärkeintä aluetta, joka olisi ylitse muiden?

Markus: Kyl mä sanosin, et se hyvä johtajuus on kaiken A ja O, et ihmisten kautta ne tulokset tehdään ja hyvä johtajuus pitää huolta siitä mitotuksesta ja tota osaamisesta, et se.

4.3 Strateginen näkökulma henkilöstötyöhön

Tämän päivän henkilöstötyössä strateginen rooli on merkittävästi korostunut ja se kävi selkeästi ilmi myös ammattilaisten puheissa omaan osaamiseensa liittyen. Tämä saattaa johtua siitä, että suurin osa haastatelluista henkilöstöammattilaisista on johtotason tehtävissä ja kuuluu johtoryhmiin. Henkilöstötyön strategisuus nähtiin hieman eri tavalla riippuen haastateltavasta ja hänen roolistaan. Yhden mielestä strategisuus tarkoittaa nimenomaan tulevaisuusorientoituneisuutta, toisen mielestä se tarkoittaa sitä, että miten HR ymmärtää asiakastarpeen ja auttaa organisaatiota toteuttamaan asiakaslupauksen. Kolmas ajattelee, että strateginen HR-työ on bisneksen rinnalla juoksemista ja neljännen mielestä strategisuus on sitä, että saadaan henkilöstön osaaminen tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa.

Vaikka henkilöstötyön strategisuutta kuvataan monin eri tavoin, niin kaikkien näiden määritelmien pyrkimyksenä on varmistaa yrityksen kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Alla olevassa aineistonäytteessä Katja kertoo, miten hänen mielestään strategioista puhuminen on vaihtunut yhä useamman yrityksen kohdalla liiketoimintamalleihin ja nykyään kilpaillaan enemmän niillä. Strategian ja liiketoimintamallin ero on esimerkiksi siinä, että liiketoimintamallit voivat olla osa strategiaa ja ne ovat usein strategiaa ketterämpiä, joten niitä on helpompi muovata kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. Katja viittaa siihen, että kilpailuetu perustuu tänä päivänä yhä enemmän liiketoimintamalleihin yritysten strategioiden sijaan.

Aineistonäyte 23.

Katja: "No mun mielestä vähän on, että jos aatellaan vaikka sitä, että niin kauan kun mä muistan, on puhuttu siitä, että HR:n pitäis olla niinku tällanen bisnespartneri, mut mä en oo nähny mielestäni semmosta isoo liikahdusta kuitenkaan siihen suuntaan. Ja mä just mietin, itseasiassa aloitettiin kirjottamaan ton [...] kanssa uutta kirjaa ja siihen tulee ainakin yhteen osaan nimenomaan siitä, että kun on liiketoimintamalleja, tänä päivänähän kilpaillaan liiketoimintamalleilla enemmän kuin millään muulla, et monet yritykset ei enää itseasias puhu strategioista vaan liiketoimintamalleista.

Moni henkilöstöammattilainen ymmärtää liiketoimintaosaamisen perinteisesti yrityksen kassavirtojen tai talouden tunnuslukujen ymmärtämisenä. Kuitenkin haastateltavien joukossa on paljon myös laajemman näkemyksen omaavia ammatilaisia, joille liiketoimintaosaaminen on kokonaisvaltaisempaa. Seuraavista aineistonäytteistä käy ilmi, että liiketoiminnan ymmärtäminen ei ole pelkästään numeroiden ymmärtämistä, vaan se tarkoittaa kokonaisuuden ymmärtämistä.

Aineistonäyte 24.

Tutkija: Mitä on liiketoimintaosaaminen henkilöstötyön näkökulmasta?

Pekka: Mun mielestä hyvä liiketoimintaosaaminen on sitä, että on niinku riittävä kyky ymmärtää sitä, mistä siihen firmaan tulee se raha. Eliikkä tavallaan niinkun ymmärtää sitä palvelu- tai tuotepuolta, et mistä siihen firmaan tulee se raha. Mistä asiakkaat meille maksaa? Ja mä luulen, että ehkä naiset ajattelee enempi liiketoimintakyvyssä sitä, et pitää ymmärtää niinkun tyyliin taloudellisia asioita ja näitä näin, et mä luulen, et ehkä siin tulee vähän sitä, että mä henkilökohtaisesti oon sitä mieltä, että liiketoiminnan ymmärtäminen tarkoittaa sitä, et sä ymmärrät koko jutun, et se ei oo pelkästään talous tai taloushallintoon liittyviä asioita, vaan se on sit niinkun koko paketti.

Aineistonäyte 25.

Marita: No se on just sitä, et ilman sitä ei oo henkilöstötointa, must se on perusasia, perusosa toimintaa ja tavallaan sil on paljon merkitystä henkilöstötyön kannalta, miten sitä viedään, paljonko meil on resursseja ja paljonko me voidaan maksaa, minkälainen palkkataso meil on, mitä me voidaan satsata mihinkin, onks meidän toiminnalla jatkuvuutta,

kannattavuutta, liikevaihtoo, tai muuten taloudellisesti perusteltuja tulevaisuuden näkymiä. Sehän on oltava, se on ihan perusasia.

Bisnesymmärrys ei liity pelkästään liiketoiminnan tunnuslukujen ymmärtämiseen eikä se liity yksinomaan tulevaisuuden vision saavuttamiseen, asiakasarvoketjuun tai ihmisiin ja heidän osaamiseensa, vaan henkilöstötyössä se liittyy tiiviisti näihin kaikkiin osa-alueisiin. Henkilöstöfunktion ainoa tapa hakea oikeutusta olemassaololleen on kyky vaikuttaa bisnekseen positiivisesti ja mielellään myös todistettavasti. Lähes jokainen haastatteleman henkilöstöammattilainen oli sitä mieltä, että bisneksen tukeminen tai oikeastaan sen mahdollistaminen on viimekädessä henkilöstöfunktionkin tärkein tehtävä. Ilman bisnestä ei ole HR-toimintoa.

Strategisen osaamisen merkitys kasvaa asiantuntijasta amebaan

Moni johtotehtävissä oleva ammattilainen käytti metaforia, kuten ”se vaatii kykyä nousta vähän siihen helikopteriperspektiiviin”, ”susta pitää löytyä se ameba” tai ”sun pitää kameleonttimaisesti pystyy vaihtaa väriä”. Eli erityisesti johtotasolla henkilöstöammattilaisesta täytyy kuoriutua moniottelija ja se tarkoittaa samalla sitä, ettei voi enää olla paras kaikissa lajeissa tai edes yhdessä, mutta pitää ymmärtää kokonaisuus ja saada motivoitua yksittäiset asiantuntijat loistamaan omissa lajeissaan eli asiantuntijuusalueissaan.

Kameleontit ovat suomumatelijoita, jotka tunnetaan parhaiten värinvaihtokyvystään, venyvästä tahmeasta kielestään ja silmistä, jotka pystyvät liikkumaan eri suuntiin. Kameleonttimaisuus tarkoittaa henkilöstötyössä hyvää sopeutumiskykyä ja tilannetajua, kuten eräs kansainvälisen HR-uran luonut miespuolinen haastateltava kuvailee seuraavassa katkelmassa.

Aineistonäyte 26.

Timo: Mul oli yks sellanen tehtävä, jossa mun piti kameleontin tyyppisesti, kun mulla oli vastuualueita, niin kun mä kävelin yhden pöydän luota toiselle, niin vaihtaa väriä.

Amebat sen sijaan ovat eliöitä, jotka liikkuvat muodostamalla solukalvostaan ulkonevia väliaikaisia valejalkoja. Tulkitsen tämän niin, että henkilöstöammattilaisen tulee kyetä puhumaan sujuvasti myös muista yrityksen asioista kuin pelkästään henkilöstöosaston agendalla olevista asioista.

Aineistonäyte 27.

Juhani: Mä oon yrittäny sanoo, et tää on ameba, ei sul oo, ei mul oo omaa kenttää - tää on HR-kakku - vaan nää nivoutuu toisiinsa ja sillon mun pitää kyseenalaistaa, mitä jonkun toisen divarin vetäjä on tekemässä. Niil on sama oikeus kyseenalaistaa, et mitä helkkarii sä Juhani oot HR:ssä tekemässä!

Erityisesti johtoryhmässä työskentely vaatii kokonaisvaltaista osallistumista ja kykyä kyseenalaistaa organisaation muiden funktioiden toimintatapoja. Aineistonäytteessä 27. Juhani kertoo johtoryhmätyöskentelystä ja tämä kuvastaa hyvin johtotason henkilöstöammattilaisen näkemystä siitä, että johtoryhmissä tulee kaikkien osallistujien aktiivisesti ottaa osaa keskusteluun ja kyetä tarvittaessa kyseenalaistamaan toinen toistensa toimintaa. Juhanin mielestä niin HR:llä kuin muillakin funktioilla on oikeus ja jopa velvollisuus kyseenalaistaa muiden toimintaa. Kyseinen henkilöstöjohtaja toimii suuressa pörssiyhtiössä henkilöstöjohtajana ja tämä saattaa vaikuttaa siten, että näkemys on hieman rohkeampi kuin pienemmän yrityksen tai julkisen sektorin organisaation henkilöstöjohtajalla.

Vaikka johtoryhmätasolla strateginen osaaminen korostuu, niin kuitenkin henkilöstöammattilaiset eivät väheksy hallinnollisten tehtävien tärkeyttä. He itsekin myöntävät, että pystyäkseen keskustelemaan johtoryhmässä asioista tarvittavalla tasolla, tarvitaan hallinnollisen roolin lisäksi strategista roolia. Henkilöstöammattilaiset eivät kuitenkaan pidä itsestään selvänä sitä, että heillä on automaattisesti sananvaltaa johtoryhmässä tai että heillä olisi siellä edes paikkaa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että jos henkilöstöfunktion rooli on pelkästään hallinnollinen, niin sillä ei ole asiaa johtoryhmään. Paikka johtoryhmässä täytyy ansaita ja se on henkilöstöosastolle usein vaikeampaa kuin muille yrityksen osastoille, jotka kuuluvat johtoryhmään yleensä automaattisesti. Pauliinan mielestä keskustelua henkilöstöosaston kuulumisesta johtoryhmään käydään usein hassulla tavalla. Hän ei odota, että kutsu johtoryhmään kävisi henkilöstöosastolle automaattisesti eikä niin tarvitsellakaan.

Aineistonäyte 28.

Pauliina: Mä en halua missään nimessä, se on tosi tärkeätä työtä se hallinnollinen työ, koska sehän on... mut tavallaan se, mitä odotetaan ja esimerkiksi just tää keskustelu, et onko HR mukana johtoryhmässä, niin se mun mielestä tiivistyy siihen, että jos HR:n rooli on kovin hallinnollinen ja se ei pysty siel johtoryhmässä keskustelemaan niistä asioista, mistä siellä keskustellaan, niin eihän sen sillon tarvii siel olla. Ei mun mielestä se oo semmonen keskustelu, et ilman muuta se paikka on siellä, vaan pitäis pyrkiä siihen, et HR pystyy tuomaan sitä lisäarvoa sinne ja silti mä niinkun ilman muuta oon sitä mieltä, et HR-paikka sinällään, tai ne asiat, mitä HR tuo sinne johtoryhmään niin yleensä on hyviä, mut se ei oo niinku semmonen... Joskus sitä keskustelua käydään vähän hassulla tavalla.

Tutkija: Et tavallaan, se ei ole mikään kiintiöpaikka?

Pauliina: Ei nimenomaan, vaan sen pitää olla ansaittu paikka.

Teijan mielestä johtoryhmässä työskentely vaatii henkilöstöammattilaiselta erillistä opiskelua ja panostusta, eikä se välttämättä ole helppoa tyypillisen koulutustaustan HR-ammattilaisille.

Aineistonäyte 29.

Teija: Se just vaatii sitä, että tullaan "out of box" siitä HR:stä, että mun tehtävä ei siellä oo vaan kertoo, että mitä HR:ssä tehdään tai mitä me tarvitaan tai muuta, vaan osallistuu tosiaan siihen ihan strategiatyöstä lähtien ja tietysti HR-ihmiset, joiden tausta usein on, paljonhan meissä on kasvatustieteilijöitä ja psykologeja, niin ehkä sitten tää liiketoiminnan ymmärtäminen on se haaste, että tota oppii ajattelemaan tavallaan sitä liiketoiminnan kokonaisuutta ja tuntemaan ihan tuotantoa ja kaikkii muita alueita, mitkä sitten johtoryhmäs on edustettuna. [...] En usko, että mä olen välttämättä sellanen ihminen ja että se olis mulle jotenkin helppoo, mä oon joutunu ihan niinku opiskelemaan niitä asioita, et laittaa itelleen niinku tavoitteita, et nyt mä niinku paneudun tähän asiaan ja otan selvää, et mä ymmärrän tän.

Henkilöstöammattilaiset pitävät tärkeänä, että he uskaltavat ja kykenevät avaamaan suunsa myös silloin, kun puhutaan muista kuin henkilöstöasioista. Jopa henkilöstöammattilaiset itse arvostelevat sellaisia henkilöstöammattilaisia, jotka eivät ole aktiivisia johtoryhmän

jäseniä tai jos he eivät uskalla avata suutaan, kun on kyse organisaation muiden funktioiden asioista. Erityisesti johtotasolla henkilöstöammattilaisen ”amebamaisuus” on tärkeää, oli kyse yksityisen sektorin yrityksestä tai julkisen puolen organisaatiosta. Amebamaisuudessa nimenomaan kyky kyseenalaistaa ja kyky ottaa kantaa myös muiden funktioiden toimintaan on olennaista. Vaikka tänä päivänä tuottavuus on erityisen tärkeää kaikille sekä julkisen että yksityisen sektorin ja vieläpä kolmannen sektorin organisaatioille, niin haastatteluaineiston perusteella voi tulkita, että yksityisen sektorin johtoryhmissä toinen toisensa kyseen alaistaminen on hieman hyväksyttävämpää kuin julkisen sektorin organisaatioissa.

Kun pörssiyrityksen henkilöstöjohtaja puhuu johtoryhmätyöskentelystä (aineistonäyte 27.), niin hän pitää itsestään selvänä, että sen jäsenet astuvat toinen toisensa ”tonteille” ja kyseenalaistavat rohkeasti toistensa ideoita ja ehdotuksia. Tämä kyseenalaistaminen auttaa kaikkia johtoryhmän jäseniä punnitsemaan ideoitaan ja sanomisiaan usealta kantilta ja tuloksena saadaan ratkaisuja, joiden pohjana on käyty rikasta ja monipuolista keskustelua.

Aineistonäytteessä 30. Liisa pohtii johtoryhmätyöskentelyn haasteita. Se, mitä pörssiyhtiössä pidetään itsestään selvänä, vaatii paljon hienovaraisempaa lähestymistapaa julkisen puolen johtoryhmätyöskentelyssä. Siinä missä pörssiyhtiön johtoryhmässä jäseniä tiputetaan maanpinnalle kommentoimalla tyyliin: ”Mitä helkkarii sä oikein oot tekemässä?”, niin julkisella puolella sama asia hoidetaan huomattavasti diplomaattisemmin: ”...mut saakse toinen liiketoimintajohtaja kysyä siltä toiselta, et oottekos koskaan ajatelleet, voisko teidänkin bisneksestä ottaa tästä meidän bisneksestä tän jutun, niin ne on semmosii herkkii hetkii, joita mä huomaan ja niitä tarvii osata tehdä tosi kauniisti just näin.” Tässä tapauksessa ero voi johtua myös sukupuolesta, koska nainen ei välttämättä halua kyseenalaistaa yhtä ronskisti kuin mies. Vuorovaikutteisuus on myös korostunut naisten puheenvuoroissa selkeästi enemmän, joten kyse voi olla tässä tapauksessa juuri sukupuoleen liittyvästä erosta. Seuraavassa aineistonäytteessä Liisa kertoo johtoryhmätyöskentelystään ja strategiatuntemuksestaan.

Aineistonäyte 30.

Tutkija: Miten muuten mielestäsi johtoryhmätyöskentely sujuu, onko se semmosta arvoa tuottavaa tällä hetkellä vai onko siinä sun mielestä kehittämistä?

Liisa: On siinä myös kehittämistä, mutta että tähän on se suuri haaste, että saaks mennä toisen tontille vai ei. Se on varmaan niinkun semmonen kaikkien johtoryhmien vähän, et jos sulla on tietty liiketoimintajohtaja, hän saa puhua omista asioistaan, mut saakse toinen liiketoimintajohtaja kysyä siltä toiselta, et ootteks koskaan ajatelleet, et voisko teiänkin bisnekses ottaa tästä meidän bisneksestä tän jutun, niin ne on semmosii herkkii hetkii, joita mä huomaan ja niitä tarvii osata tehdä tosi kauniisti just näin: ”Et olen pohdiskellut... ja ehkä nyt en ymmärrä... ja voisiko ajatella ja et tämäkö tämä on...” Mut siihen auttaa paljon se, et sä luet semmosta yhteiskunnallista juttua ja sä tavallaan kuuntelet ja tavallaan niinku sanot, et hei, onko täs nyt tää trendi ja ollaanks me niinku ajateltu.

Tutkija: Kuinka hyvin tunnet organisaationne strategian?

Liisa: Erittäin hyvin. Kato kun me johtoryhmässä valmistellaan meidän strategia. Kyl mä osaan sen kuin omat taskuni, mä tiedän kaikki painotukset ja mä oon sit vielä semmonen aktiivinen johtoryhmän jäsen, et mä otan sen roolin semmosena kuin se pitää olla, et mä en oo mikään niinkun ”henkilöstönyyhky”, joka puhuu vaan sillon, kun puhutaan henkilöstöasioista, vaan meillä niinkun saa ja pitää puhua, et mäkin voin yhtälailla puhua kaupunkisuunnittelusta. Onko nyt järkevää, että meillä ruvetaan tekeen tällasia ja tällasia avauksia ja muuta.

Itsevarmuutta ei kuitenkaan julkisenkaan puolen henkilöstöjohtajalta puutu. Vaikka Liisa pitää tärkeänä, että kyseenalaistaminen hoidetaan diplomaattisen tyylikkäästi, niin arvostelee hän kuitenkin sellaista henkilöstöjohtajaa, joka ei uskalla avata suutaan muista organisaation funktioista puhuttaessa. Hän käyttää tällaisesta passiivisesta henkilöstöammattilaisesta nimitystä ”henkilöstönyyhky”, mikä kuvastaa hyvin sisäänpäin kääntyneen henkilöstöammattilaisen heikkoa asemaa jopa muiden henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

Elina pitää alla olevassa aineistonäytteessä tärkeinä johtoryhmään osallistuvan henkilöstöammattilaisen ominaisuuksina esimerkiksi sitä, että hän pystyy puhumaan täysin samaa kieltä kuin muut ja hän voi pitää sujuvasti esityksiä liittyen yrityksen liiketoimintaan. Se on keino saada muut johtoryhmän jäsenet vakuutettua siitä, että henkilöstöosastokin kuuluu aktiivisena toimijana johtoryhmään ja voi sitä kautta vaikuttaa liiketoimintaan.

Aineistonäyte 31.

Tutkija: Paljon kiinnostaa se, et kun monesti ei oo itsestään selvää, että HR-ihminen on siellä johtoryhmässä, niin millä ominaisuuksilla tai miten sun esimies on saanu itsensä vakuutettua siellä?

Elina: Sillä, et se ymmärtää sen liiketoiminnan ja pystyy puhumaan täysin samaa kieltä, pystyy jossain johtoryhmän kokouksessa kuuntelemaan ja hän on ollu itse presentoimassa, ihan sama mikä se teema on, ei se oo ollu minkään HR-otsikon agendalla, mutta hän pystyy osallistumaan keskusteluun.

Henkilöstöammattilaiset näkevät roolinsa varsin kunnianhimoisina ja vahvoina organisaation jäseninä. He eivät kuitenkaan odota ”ilmaisia lounaita”, vaan sen sijaan vaativat itseltään paljon ansaitakseen paikkansa johtoryhmässä tai yrityksen avainpelureiden joukossa. Henkilöstöammattilaiset eivät missään tilanteessa pidä itsestään selvänä, että saavat arvostusta muilta organisaation funktioilta, vaan ovat valmiita näkemään vaivaa tullakseen huomioiduiksi. Tämä ei ole yllätys, sillä henkilöstöammattilaiset tyypillisesti refleктоivat omaa toimintaansa ahkerasti ja siihen kuuluu toisinaan liiankin ankara itsekriittisyys ja kovat vaatimukset itseä kohtaan.

4.4 Henkilöstöosaamisen anatomiaa

Henkilöstötyössä tarvittavat osaamiset voidaan haastatteluissa kaikkein useimmin esiin nousseiden osaamisten perusteella jakaa ns. ihmis-, tulevaisuus- ja numero-osaamisiin. Olennaista niiden aidossa strategisuudessa on kyky kytkeä nämä osaamiset saumattomasti yrityksen toimialan ja liiketoiminnan logiikkaan sekä asiakasarvoketjuun. Liiketoimintaosaamista en ole nostanut yhdeksi erilliseksi dimensioksi siitä syystä, että se nähdään niin tiiviinä osana henkilöstötyötä, että sitä ei voi oikeastaan enää eriyttää omaksi osaamisalueekseen. Eräs miespuolinen pitkän HR-uran tehnyt haastateltava totesikin osuvasti, että ”Se on vähän triviaa puhua bisnes-HR:stä, se on vähän niin kuin puhuis rahaa tuovasta myynnistä.” Monilta osin vaikuttaa, että liiketoiminnan vaatimukset on ymmärretty ja sisäistetty henkilöstöammattilaiden keskuudessa hyvin. Toinen kysymys on kuitenkin se, toteutuuko tämä aidosti henkilöstöammattilaisen työssä.

4.4.1 Ihmisosaaminen – henkilöstötyön sydän

Ihmisiin liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen toistui haastateltujen henkilöstöammattilaisten puheissa kaikkein eniten. Syvin kiinnostus ja motivaatio henkilöstötyöhön liittyvät suurimmalla osalla työn ihmiskeskeisyyteen ja mahdollisuuteen parantaa henkilöstön työolosuhteita, osaamista, työhyvinvointia ja sitä kautta lopulta yrityksen liiketoimintaa. Moni henkilöstöammattilainen puhui kaikista ihmisiin liittyvistä osaamisistaan vahvasti tunnetasolla ja monen puheessa henkilöstötyö ilmeni jopa kutsumusammattina, jossa ammattilaiset kuvailivat itseään mm. auttajaksi, valmentajaksi, mentoriksi, oivallusten edistäjäksi, kehittäjäksi ja jotkut kokivat henkilöstötyön olevan oma tapansa parantaa maailmaa. Nuori miespuolinen HR- johtaja kertoi uransa huippuhetkistä seuraavassa aineistonäytteessä.

Aineistonäyte 32.

Markus: ”Kyl mä niinku itte arvostan kaikist eniten niitä palautteita. Mä oon ollut mukana valmeentaas semmosta meidän leadership challenge -globaalia ohjelmaa seittämäs maassa neljällä mantereella aikanaan ja tota jossain päin maailmaa on tullu muutamia kertoja meidän ammattilaiset sit kolmen päivän päätteeks kiittämään ja sanomaan, että ’Markus, you changed the direction of my life’.”

Jos henkilöstötyön ihmiskeskeisyys on asia, mikä ammattilaisia motivoi eniten, niin alla olevan aineistonäytteen mukaan se on myös yksi henkilöstöammattilaisuuden suurimpia haasteita.

Aineistonäyte 33.

Timo: Mun mielestä kliiniset työt osataan hoitaa kohtuullisen hyvin. Et mun mielestä vähempi varmaan on sitä, että ollaan mokattu yt-lakia, et mun mielestä se osataan tehdä. Mut sitten tulee se toinen puoli, et HR-ammattilaisena pitää jaksaa kuunnella sitä ihmisen tuskaa ja se on mun mielestä yt-prosessissa kaikkein niinku haastavin tilanne, kun sä kysyt, että onko helppoo niinku tavallaan tehdä näitä toimenpiteitä, jos välittää ihmisistä, niin se ei oo helppoo, et se on todella haastava tilanne, kun se ihminen on sun edessä ja se on täysin romahtanu, niin siinä tulee mun mielestä se HR-ammattilaisuus, et pystytkö sä luomaan siihen ihmiseen niin paljon uskoa, et se saa väännettyä itensä jonnekin työkkäriin tai vastaavaa, et se pääsee niinku alottamaan jotakin.

Henkilöstötyötä kuvastava sydän tulee esiin tässä katkelmassa, jossa Timo puhuu henkilöstötyön ihmislähtöisyydestä. ”...kun se ihminen on sun edessä ja se on täysin romahtanu, niin siinä tulee mun mielestä se HR-ammattilaisuus...” Tässä puhutaan työstä, joka vaikuttaa vahvasti myös henkilöstöammattilaiseen tunnetasolla. Harvassa työssä, mitä yritysmaailmassa tehdään, päästään näin lähelle ihmistä ja ääritapauksessa rakentamaan jopa työntekijän identiteettiä sekä luomaan uskoa itseensä työn menettämisen jälkeen. Timo jatkaa: ”...et pystytkö sä luomaan siihen ihmiseen niin paljon uskoa, et se saa väännettyä itensä jonnekin työkkäriin tai vastaavaa, et se pääsee niinku alottamaan jotakin.” Jos henkilöstöammattilaisen sydän ja aito välittäminen ei ole tässä tilanteessa mukana, niin tilannetta on vaikea hoitaa hyvin. Osaamisenäkökulmasta vuorovaikutustaidot ja psykologian ymmärtäminen ovat onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Tässä tulee esiin myös henkilöstötyön sosiaalinen vastuu liiketoimintavastuun rinnalla ja toisinaan näiden kahden vastuualueen menestyksekkäs hoitaminen aiheuttaa henkilöstöammattilaisen työssä ristiriitoja. Juhani pitää yhtenä suurista onnistumisistaan ihmisiin liittyvää osaamistaan irtisanomistilanteiden hoitamisessa ja kertoo tästä seuraavassa katkelmassa.

Aineistonäyte 34.

Juhani: Ehkä, jos pikkasen sallit, niin niin muutama juttu, koska niitä on vaikee niinku panna rankinglistaan. Yks on se, että ei oikeestaan yhtään, oon joutunu tietenkäin tässä hommassa paljon irtisanomaan myös ja usemmiten sekä ihan ylintä johtoa, ex-kolleegoita ja johtoryhmäläisiä, niin ei ole kertaakaan ovet paukkunu, vaan ollaan aina päästy hyvässä yhteistyöhengessä eteenpäin. Ja myös isompia irtisanomisia, niin ei oo oikeestaan ikinä lehdisissä ruodittu, ei oo lakkoja ollu tai muuta, vaan me ollaan aina pystytty pääsemään hyvään ratkaisuun.

Tutkija: Eli sulla on hyvät sosiaaliset taidot, koska olet pystynyt hoitamaan tällaiset vaikeat tilanteet hyvin.

Juhani: Nyt joo, kiitos, se on ehkä yks puoli sitä, mut toinen on, et aidosti välittää niistä ihmisistä ja hyppää heidän housuihin ja miettii miten mä haluisin, että mua kohdellaan. Et kohtelee ihmisiä, vaikka ne olis vähän mokannu, useimmitenhän ihminen ei oo huono ihminen, vaikka saa potkut, vaan on joku tilanne, taloudellinen tai muu, jotain on tapahtunu, et yrittää nähdä sen ihmisen siellä ja kannustaa heitä ja ennen kaikkea yrittää tukee, et ne löytää mahdollisimman nopeesti seuraavan duunin. Eli tää on yks kokonaisuus, mistä mä oon aika, nöyrästi tyytyväinen tai ylpee. Ja toinen on se, että mä oon pari kertaa ollu mukana kehittämässä johtamiskulttuuria firmaan, muuttamassa kulttuuria ja ne on ollu erittäin haastavia, mut samalla

kannustavia kokemuksia, kun huomaa, et rupee pikkuhiljaa tulee tuloksia, nehän on vuosien mittasia projekteja, kun huomaa, et tulos tulee ja kun huomaa, et mittari vaan nousee ja nousee ja nousee, niin ne on ollu hauskoja.

Elina puolestaan kertoo alla omaan työhönsä kuuluvista vaikeista tilanteista ja tässäkin tapauksessa haasteet liittyvät nimenomaan henkilöstötyön ihmisenäkökulmaan. Erityisen epämiellyttävää hänelle on se, kun työssä joutuu olemaan toisinaan kaksinaamainen. Se, että yrityksen työntekijän kanssa on solminut henkilökohtaisen työsuhteen, vaikeuttaa tietynlaisten tehtävien, tässä tapauksessa irtisanomisprosessin läpivientiä. Tämä hankaluus ei välttämättä liity siihen, että tätä ei riittävällä tasolla osataisi tehdä, vaan siihen, että se tuntuu epäoikeudenmukaiselta tai moraalittomalta.

Aineistonäyte 35.

Elina: En mä tiää onks, ei oo semmosta kokemusta, että tästä me ei selvitä, mutta toki on semmosia, että ajoittain työkuorma tietenkin kasvaa ihan mielettömän isoks, niin nehän on niinkun epämiellyttäviä hetkiä. Ja sitten jos ollaan irtisanomistilanteessa, ehkä niinku nykyssä työssä on, mikä on raskasta ja epämiellyttävää on se, että me tehdään tiettyihin niinkun ylemmän johdon edustajiin liittyviä päätöksiä ja käynnistetään taustalla prosesseja heidän seuraajiensa etsimiseksi, tän tyyppisiä juttuja jos tulee vastaan ja silti pitää sitä nykyistä position haltijaa kohtaan toimia ikään kuin mitään ei ois menossa. Et ne on aika, et sä joudut vähän niinku pelaamaan ja oleen kaksnaamanen, niin se on ikävää. Ja se menee kuitenkin sit henkilökohtaseks, koska sä oot rakentanu sen työskentelysuhteen ihmisen kanssa.

Vaikka henkilöstöammattilaisten työhön kuuluu toisinaan vaikeilta tuntuvien prosessien, kuten YT-neuvottelujen läpivienti, niin heidän itsensä mielestä ammattilaisuus mitataan juuri siinä, kuinka rakentavasti nämä prosessit osataan hoitaa. Kaikki pitävät työn positiivisista puolista kuten esimerkiksi siitä, kuinka autetaan ihmisiä menestymään ja kehittymään työssään, mutta harva nauttii irtisanomisista. Henkilöstöammattilaiset eivät välttämättä koe tätä kuitenkaan ristiriitaisena, koska kaikissa töissä on hyvät sekä huonot puolet ja usein tosi ammattilaisuus mitataan vasta siinä vaiheessa, kun jonkun negatiivisen asian kykenee hoitamaan siten, että lopputulos on kaikkia tyydyttävä.

Aineistonäyte 36.

Teija: Kyl mä niinku uskon, että siinä eniten tarvittiin sitä niinku läsnäoloo niitten ihmisten kanssa ja niinku sitä empatiakykyä, että sä tosiaan niinku istuit jokaisen kanssa. Mä vietin paljon aikaa siellä Salon tehtaalla ja varasin aikaa istuu jokaisen ihmisen kanssa ja keskustella hänen tilanteestaan ja asioistaan ja kuunnella ja tavallaan sitä niinku asettumista myöskin niinku ihminen ihmisen kanssa siinä pöydän ääressä, että se oli varmaan se niinku tärkeinki siinä, että ei ollu joku henkilöstöjohtaja, joka vaan tulee vetämään sinne YT-prosessia vaan...

Hyvä henkilöstöammattilainen tietää, milloin kannattaa siirtää tittelit ja ammattiroolit sivuun. Teija kuvaa tilannetta, jolloin henkilöstöjohtaja osoittaa ammattimaista otetta tulemalla työroolin takaa ollakseen läsnä ihminen ihmiselle. Teijan kokemuksen mukaan empatiakyky auttoi tässä haasteellisessa irtisanomistilanteessa tekemään laadukasta henkilöstötyötä. Monet henkilöstötyössä vaadittavista kompetensseista ovat ns. pehmeitä osaamisia. Erityisesti vaikeissa irtisanomis- tai kriisitilanteissa empatiakyky korostuu. Usein kuitenkin yrityksen johdon suuntaan kommunikoitaessa niin sanotut kovat osaamiset korostuvat. Vaikuttaa, että henkilöstöammattilaisen työ on alituista tasapainottelua kovien ja pehmeiden osaamisten välimaastossa. Pätevyyden ratkaisee se, kuinka näitä eri kompetensseja kykenee käyttämään tilanteen mukaisesti oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Viestintään, erityisesti kuuntelemiseen ja viestinnän vuorovaikutteisuuteen liittyvät osaamiset ovat keskeisiä ihmisosaamisia. Vuorovaikutteisuus ei ole kaikille henkilöstöammattilaisille ollut helppoa, vaan sitä on täytynyt opetella. Liisa kuvailee aineistonäytteessä 37. tyypillistä viestinnällistä ristiriitatilannetta, jonka hän ajan kuluessa oppi kohtaamaan rakentavammin ja sen kautta pääsemään kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.

Aineistonäyte 37.

Liisa: Joo, sä ihan hyvin sen arvasit, koska mun arvona oli vahvasti myös siin vaiheessa se, että on hyvin avoin ja että esimerkiks pääluottamusmiesten kanssa, kun jostain asiasta tuli erilainen näkemys, niin jos mä tiesin, että toi heidän tiensä ei voi johtaa mihinkään, mulla oli alkuaikoina tapana sit sanoa, että "EI!" ja sit perustella, miks ei... Et se juristin koulutus on ollu mones hyvä, mut siinä se ei oo, et henkilöstöjohtamiseen se ei anna sitä vuorovaikutusmallia. Myöhempinä aikoina mä sit opin, että on hyvä ehkä myös joskus sanoa, että "ehkä... selvitetään", vaikka jo sillä hetkellä itse

tiesi, ettei se selvitys mitään tuo. Mut huomaa, et ihmiset, et se, että sut heti tavallaan tyrmätään ja sulle esitetään ne argumentit, miks ei se oo, niin tähän oli niitä vuorovaikutustaitoja, et tavallaan että sä voit myös kiinnostuneena kiinnostua siitä ja kysellä, miks sä näät, koska sit ku sä esität hyviä kysymyksiä, niin voi olla, et se toinenkin ehkä myös näkee, et se hänen ideansa ei ehkä ole niinku hedelmällinen.

Viestinnänvuorovaikutteisuus auttaa henkilöstöammattilaista saavuttamaan konkreettisia hyötyjä. Sen sijaan, että sanellaan työntekijöille, kuinka esimerkiksi muutostilanteessa käytäntöjä muutetaan, tulisi muutos viedä läpi mieluummin vuorovaikutuksen kautta. Pekka ja Pauliina tuovat alla esiin merkittäviä hyötyjä, mitä vuorovaikutus saa aikaan muutostilanteessa. Tämä helpottaa henkilöstöammattilaisen itsensä työtä merkittävästi ja motivoi työntekijöitä, vaikka se vaatiikin enemmän aikaa ja vaivaa prosessin alkuvaiheessa. Myös läsnäolo on Maritan mielestä muutostilanteessa tärkeää ja yksi vuorovaikutteisen viestinnän muoto. Muutoksen aikana täytyy olla läsnä työntekijöille ja valmiina kuuntelemaan heidän tuntemuksiaan.

Aineistonäyte 38.

Pekka: . Ja sillen kun tän porukan ottaa mukaan, niin sillä sä varmistat, että sä tuot sellasen keinon, joka ei ole niinku kurkusta ales, vaan sä oot kuunnellu niitä ja sä saat tän koko jengin puhumaan sun puolesta. Ne menee sit sinne muulle porukalle sanoo, et vaihtoehdot oli nää ja tää on ehdottomasti paras vaihtoehto, mitä me nyt tehdään ja sellanen, koska siitä A. saa yleensä paljon uusia ideoita, B. commitmentia porukoilta, kun ne on mukana ja C. työrukkasen vielä auttamaan. Kaikki voittaa.

Aineistonäyte 39.

Pauliina: Et kyl mä näen, et ne haasteet on aika niitä klassisia ja että johto on jumpannu keskenään sitä muutosta ja sit jotenki ei ehkä jaksa kuunnella niitä kysymyksiä. Tullaan vähän takas siihen teemaan, siihen kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, että jos otetaan ihmisiä aikasemmin mukaan, niin päästään vähemmällä. Ei ehkä synny sitä ns. muutosvastarintaa.

Aineistonäyte 40

Marita: Ehkä se on se, että sitä on vaan rehellisesti ollu läsnä ja tota siihen aikaan, kun niitä oli enemmän niin aina oli, itselleen perusteli sen sillä tavalla sen omankin roolin, että muutoksilla pitää olla kasvot, että ei voi olla näkymättömiä muutoksia, että jonkun kasvot pitää olla, et se on osa työtä.

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös asiakastilanteissa, että voidaan aidosti ymmärtää asiakkaan tilannetta. Asiakkaan kannalta parhaiden mahdollisten ratkaisujen löytäminen edellyttää kykyä kuunnella asiakasta ja kysyä oikeita kysymyksiä. Marita kertoo alla olevassa katkelmassa, kuinka heillä panostetaan viestinnän vuorovaikutteisuuteen ja se on otettu yhdeksi toiminnan kehityskohteeksi heidän organisaatiossaan.

Aineistonäyte 41.

Marita: No se on se, mitä me on opiskeltu täs meidän osaston kehittämistoiminnassakin, eli asiakkaan kuulemista niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Eli ei mennä kertomaan, että mehän muuten tiedetään tää juttu tai kyllä tää nyt vaan tarttee näin tehdä, kyllä me tehään tietysti sitäkin, vaan me yritetään niinku oikeesti siinä prosessissa olla vuorovaikutuksessa ja kuunnella, mitä asiakas toivoo, haluaa ja mikä on ongelma. Ja sit lähetään tekemään palvelua, jos se on tarpeen tai ratkasumallia tai palvelussuhteen ehtoja tai jotain tän tapasta.

Moderni teknologia on tuonut erilaisia vuorovaikutteisia sähköisiä viestintävälineitä yritysten sisäiseen viestintään kuten esim. Lync, Yammer jne. ja monissa yrityksissä niitä käytetäänkin aktiivisesti. On kuitenkin virhe luulla, että nämä uudet sosiaaliset viestinnän kanavat ratkaisisivat yksinään viestintään liittyviä ongelmia yrityksessä.

Aineistonäyte 42.

Jaana: Nyt kun on kauhee buumi ollu pitkään näissä HR-tietojärjestelmissä, niin on useamman keissin nähny, missä on jollain tavalla, ei ees tietosesti ajateltu, että se tietojärjestelmä ratkasee itsessään viestinnällisiä juttuja, niin sehän ei pidä ollenkaan paikkaansa. Vaan sit tullaan taas takas sellaseen, sen niinku muutoshallinnan, muutosjohtamisen, muutosviestinnän merkitykseen ja kun me puhutaan muutosviestinnästä, niin silloin me ollaan usein, joo voi käyttää niinku teknologiaa ja sosiaalista mediaa, mut ollaan kuitenkin aina siinä inhimillisessä tekijässä, et jos sä sen unohdat, sen

yrityskulttuurin, johtamisen, esimiestyön, niin sun viestintä ei tuu toimii. Eli se menee kuitenkin sinne inhimilliselle puolelle.

Jaana kertoo yllä olevassa katkelmassa, kuinka uusista viestinnän välineistä huolimatta viestin lähettäjä ja vastaanottaja on aina ihminen, joten tehokkaasta viestintäteknologiasta huolimatta onnistunut viestintä riippuu viimekädessä inhimillisistä tekijöistä, eikä ensisijaisesti viestinnän kanavasta. Ennen kaikkea yrityskulttuuri, johtaminen ja esimiestyö on huomioitava viestintää suunniteltaessa, koska ilman näitä viestintä ei tule toimimaan halutulla tavalla. Teknologista osaamista ja siinä ajan tasalla pysymistä pidetään itsestään selvyytenä, joten siitä ei erikseen kauheasti puhuttu ja esimerkiksi sosiaalisen median osaaminen koettiin ennemmin asenne-, kuin osaamiskysymykseksi.

Aineistonäyte 43.

Tutkija: Teknologinen osaaminen on tullut osaksi sitä HR-työtä, niin koetko, että sen hallitsemisessa on jotain haasteita, että voidaan hyödyntää sitä informaatiota, mitä nää HR-teknologiat tuottaa?

Markus: Joo, siis se on varmaan osa sitä perusosaamista, joka nyt jo pitäis olla kunnossa, et pystyy murskaa sitä dataa, jonka pohjalta pystytään sit tekemään liiketoimintapäätöksiä, et se ei mun mielestä oo mitään uutta. Totta kai niinkun jos miettii jotain employee engagementia, niin verkkomedia ja maailman muutos sillä rintamalla niin totta kai se on hyvä ymmärtää vähän mitä siinäkin maailmassa tapahtuu ja mikä HR:n rooli on siinä, mut se on sitä ajanhermolla elämistä ja samaa ikkunan avaamista.

Sosiaalisen median hallintaa pidetään jo oikeastaan yleissivistykseen kuuluvana osaamisena, mutta toisaalta se saa osakseen myös kritiikkiä liiasta ”hypestä”. Moni saattaa sosiaalisen median pyörteissä unohtaa, että se on viestinnän väline, ei itseisarvo ja lopulta kuitenkin ihminen itse some-profiilin takana on se, joka merkitsee, eikä siloteltu käsitys mikä sosiaalisen median kautta välittyy. Sosiaalisen median läsnäolo on läpinäkyvyydessään muuttanut yritysten toimintaympäristöjä ja viestinnällisiä haasteita peruuttamattomasti, mutta tällä hetkellä sen vaikutukset korostuvat ehkä jopa liikaakin. Jos sosiaalinen media koetaan nyt suurten haasteiden ja mahdollisuuksien pelikenttänä, niin ei mene aikaakaan, kun se on osa jokaisen yksilön ja yrityksen arkea. Ennen pitkää se on vain

yksi paikka vuorovaikutukselle ja bisneksenteolle muiden joukossa eikä sitä erikseen tarvitse opetella.

Aineistonäyte 44.

Tutkija: Eli käytät sosiaalisen median kanavia?

Pekka: Kyl mä käytän somea, mut somes on niin paljon myös hypeä, et tota sä oot niinku moderni ja aikaasi seuraava, kun olet twitterissä. Ok, sä oot twitterissä, mut niitä on kahta lajia: sä voit olla siellä joko malli muille, sä pistät niinku hirveesti kamaa ja sua seurataan tai sit sä voit seurata muita ja se niinkun... yl mä siellä jotain seurailen, mut pikkasen niinku haluunks mä olla sellanen peräshiihtäjä? Onkse niinku mun juttu, et mä niinku seuraan jotain, et joku on viisas ja se kertoo ja sit taas mun ego ei oo niin suuri, et mä haluaisin, et mä oon suuri guru ja mä nyt oon niin, et seuratkaa mua ja mä nyt teen, niin se on hemmetin mustavalkosta ja sitten niinku jos ajatellaan, et mihkä se sit niinku ihmisii kehittää, ni se kehittää: kuuntele ja seuraa muita, niin sust tulee viisas. No ehkä vois sanoo, että unohda koko some, opiskele ja pohdi asioita ja kehitä niitä omassa päässä ja sitten tota...

Monet henkilöstöammattilaiset ovat sitä mieltä, että sosiaalista mediaa voisi tosin hyödyntää paljon nykyistä luovemmin ja monipuolisemmin. Veera ehdottaa, että yritysten pitäisi paremmin kertoa itsestään inhimillisestä näkökulmasta ja käyttää tässä hyödyksi tarinankerrontaa. Hyvät tarinat toimivat monella tasolla: ne ovat mainio tapa vahvistaa yrityksen brändiä asiakkaiden keskuudessa ja kehittää lisäksi työnantajamielikuvaa. Alustavan osaamiskartoituksen perusteella tarinankerrontaan liittyvä viestintäosaaminen arvioitiin kaikkien kuuden viestintäosaamisen joukosta vähiten tärkeäksi ja omaa osaamistakin pidettiin siinä toiseksi huonoimpana. Kuitenkin teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöstöammattilaisten vastauksissa korostui usein tarinankerronnan tärkeys eritoten työnantajamielikuvan kehittämisen yhteydessä.

Aineistonäyte 45.

Tutkija: Mihin HR vois sit käyttää sosiaalista mediaa paremmin tai miten?

Veera: No mie sanosin, että vähän sitä tarinan kerrontaa vois olla enemmän, et tavallaan mitä me olemme niinkun firmana ihmisten näkökulmasta, miten me saadaan ihmisiä niinkun sitoutettua, miten me saadaan ihmisiä sisään taloon, miten me saadaan ne pidettyä? Et kyl mie ehkä menisin siihen suuntaan vielä niinku vahvemmin, et sitähän ei paljon ole.

Tutkija: Miten sitä tarinankerrontaa käytännössä pitäisi toteuttaa?

Veera: No mitä se on... Se on, sie tietenkin viestit asioita, sie viestit sitä mitä sul on siinä omassa HR –palvelussa, sie viestit niitä asioita. Mut sitten sun pitää koko ajan kertoa tavallaan niinku lainausmerkeissä sitä tarinaa, mitä sie niinku henkilöstöhallinnon kautta haluat tai voit rakentaa, kun sie katot sitä ”employer of choisia”. Sun pitää kertoa sitä tarinaa koko ajan ja se tarkoittaa nyt esimerkiksi ”engagementin” osalta juuri sitä, että miten me niinkun, mitkä ne on ne mahdollisuudet, minkälainen se on se ympäristö, mitä me rakennetaan ja mitä me halutaan sillä ympäristöllä saada aikaan ihmismielessä. Ja sie tavallaan kommunikoit sitä asiaa, mut sit siun pitää koko ajan kommunikoida sitä tarinaa ja siun pitää koko ajan tuoda niitä esimerkkejä, niitä hyviä esimerkkejä ihmisille ja sit siun pitää rakentaa se kommunikointi, tavallaan sie kommunikoit strategiaa, bisnest strategiaa, mutta henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja sit sitä operatiivista tekemistä myös.

Kriisiviestintä on yksi haastavimmista viestinnällisistä tilanteista, oli kyse sitten yrityksen ulkoisesta tai sisäisestä viestinnästä. Kyse on usein yrityksen maineesta ja sen pelastamisesta mahdollisimman hyvin ja nopeasti tai tärkeän tiedon välittämisestä kaaoksen keskellä. Henkilöstöammattilainen on usein viestijä, kun kyse on sisäisestä kriisiviestinnästä. Alla olevassa katkelmassa Teija kertoo esimerkin tilanteesta, joka vaatii mitä suurimmassa määrin ihmisosaamista ja empatiakykyä. Viestinnän onnistuminen kriisitilanteessa ratkaisee pitkälti sen kuinka nopeasti yritys toipuu kriisistä ja epäonnistuminen taas saattaa olla kohtalokas isku yrityksen tulevaisuudelle.

Henkilöstöammattilainen on usein se henkilö, johon yrityksessä turvaudutaan katastrofin tai yllättävän kriisin sattuessa. Teija kertoo aineistonäytteessä 46. yhdestä haastavimmista tilanteista, jossa hän on ollut. Yrityksen toimipiste on tuhoutunut tulipalossa ja asiasta täytyy pitää tiedotustilaisuus henkilöstölle. Erikoista tilanteessa on se, että esimerkiksi toimitusjohtaja ei halua tämän kaltaisena hetkenä toimia yrityksen edustajana henkilöstöön päin, vaan tehtävä lankeaa henkilöstöjohtajalle. Ihmisosaaminen on tärkeää, jotta tehtävä voidaan hoitaa hyvin ja tässä erityisesti empatiakyky ja viestinnän selkeys korostuvat. Pitää pystyä kertomaan olennainen tieto sekavassa tilanteessa ja tällöin kyky yksinkertaistaa ja tiivistää sekä jopa tarinankerronnan taito nousevat osaamisina esiin. Tarinankerronnan taito on tärkeää nimenomaan siinä mielessä, että luodaan työntekijöille kuva siitä, miten asia korjataan ja miltä tulevaisuus näyttää, kun kaaoksesta on selvitty.

Aineistonäyte 46.

Teija: No kylhän siin ensimmäiseks oli se viestintäpuoli mun mielestä. Kun se tapahtu, niin kaikki, et miten henkilöstölle kerrotaan tästä ja miten saadaan tieto liikkumaan ja kun kaikki sähkötkö oli poikki ja kaikki, niin ihan tämmösiä käytännön juttuja, että missä käydään monistamassa tiedotteita ja muuta... Ja sitten olin kuitenkin aika uus täs tehtävässä silloin ja mä jouduin sit niitä, muun muas nää henkilöstön ensimmäiset tiedotustilaisuudet asiasta niinku vetämään ja tavallaan koittaa sit siinä tilaisuudessa kertoo ne faktat, mut samalla tuoda sitä empatiaa ja sitä tulevaisuuden uskoo sit siihenkin tilanteeseen. Meidän silloinen toimitusjohtaja, niin hän ei niinkun jotenkin siihen viestintäprosessiin ollenkaan halunnu puuttua, et se tavallaan kaatu HR:n päälle sitten kaikki. Et se oli semmonen aika jännä kuvio, et mä oon joskus miettiny, et se on ollu yks niitä tärkeimpiä puheenvuoroja, mitä oon käyttäny, kun oon siinä tiedotustilaisuudessa puhunu, että kuitenkin tulevaisuudesta.

Katjan mielestä kyky yksinkertaistaa on erittäin tärkeä HR-osaaminen ja sen tulisi ehdottomasti kuulua henkilöstöammattilaisten ydinosaamisiin. Ympäristön kompleksisuuden lisääntyessä olisi tärkeää pystyä löytämään olennaiset oman organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät ja tuoda ne selkeästi esiin. Pitäisi pystyä myös integroimaan nämä muutokset henkilöstötyön arkeen ja ymmärtämään millaisia toimenpiteitä toimintaympäristön muutokset aiheuttavat henkilöstön näkökulmasta. Esimerkiksi henkilöstöprosessien suunnittelussa tätä osaamista voidaan hyödyntää, jotta niistä saadaan tehokkaita ja riittävän joustavia.

Aineistonäyte 47.

Katja: Selkiyttäminen ja yksinkertaistaminen pitäis olla musta HR:n ydinosamista ja se ei sitä valitettavasti aina kyl oo.

Viestinnän näkökulmasta selkiyttäminen ja tarinankerronta ovat oikeastaan lähes vastakkaisia viestinnän lajeja, koska selkiyttäminen pyrki yksinkertaistamaan ja tarinat puolestaan rikastuttamaan viestiä. Pohdittuani tämän logiikkaa ja liittymäkohtaa henkilöstötyön viestinnällisiin osaamisiin, tulin siihen tulokseen, että ulkoa päin sisäänpäin tulevaa informaatiota tulee osata yksinkertaistaa, mutta sisältä ulospäin menevän viestinnän kohdalla tulisi käyttää enemmän mielikuvitusta ja tarinankerronnan keinoja.

Tarinallisuudesta on hyötyä yrityksen sisäisessäkin viestinnässä, esimerkiksi kun strategiaa pyritään tulkitseminen henkilöstölle. Tarinankerronta voi toisin sanoen toimia myös viestin kiteyttäjänä ja saamaan olennaisen esiin monimutkaisesta kokonaisuudesta.

Ihmisosaamisten tärkeys nousee esille myös silloin kun on kyse asiakaspalvelulupauksen täyttämisestä tai projektien läpiviemisestä. Saaran mielestä henkilöstöammattilaisella tulee olla kyky ymmärtää myös asiakastarpeita ja sitä, mitä niiden tarpeiden täyttäminen tarkoittaa päivittäisen työn kannalta: millaisia asiakastyön kannalta tärkeimpien prosessien pitäisi olla ja miten niitä tulisi mahdollisesti muuttaa. Elina kertoo aineistonäytteessä 49. että fasilitointiosaaminen on erityisen tärkeää prosessien ja projektien onnistuneen läpiviennin kannalta.

Aineistonäyte 48.

Saara: No kyllä se, että ymmärtää ne jollain tasolla ne markkinat ja asiakkaiden toiveet ja sen tuotteen ja prosessin, jotta pystyy ymmärtään sen, että minkälaiseen esimerkiksi osaamiseen meidän kannattaa panostaa? Mitä asioita meidän tulee kehittää.

Aineistonäyte 49.

Elina: Mut sit toinen, mitä mä itte oon huomannu sen konsulttityön kautta on peruskonsulttiosaaminen, pystyn fasilitoimaan erilaisia prosesseja ja projekteja.

Liiketoimintaosaamisesta puhuttiin yleensä hyvin paljon numeroihin tai tuloksetekokykyyn liittyvänä asiana. Kuitenkin Katja, jolle ihmismielen ymmärtäminen on tärkein henkilöstötyöhön motivoiva tekijä, pitää mm. liiketoimintamallin toteuttamista täydellisenä esimerkkinä ihmisosaamisesta. Katja on haastatelluista henkilöstöammattilaisista ainoa, joka on jatkanut opintojaan tohtoriksi saakka. Hänen kertoessaan tärkeistä henkilöstöosaamisista, tulee useasti esiin laaja-alainen, poikkitieteellinen ja jopa luova lähestymistapa henkilöstötyöhön. Kun moni muu haastateltava toteaa henkilöstötyön muuttuneen valtavasti menneiden muutaman vuosikymmenen aikana ja nimenomaan liiketoimintalähtöisempään ja strategisempaan suuntaan, niin Katja ei ole nähnyt kovinkaan suurta liikahdusta suuntaan tai toiseen.

Aineistonäyte 50.

Katja: Mut se, että mistä se liiketoimintamalli syntyy tai miten se saadaan toteutumaan, niin se on ihan puhtaasti sitä HR:n ihmisosaamista. Mut se, että vielä HR must nähdään liikaa tällasena teknisenä funktiona ja et se tavallaan se strateginen ja tällanen monipuolinen ajattelu ja kaikki se, että se voi olla lähellä liiketoimintaa, niin mun mielestä se vaatis just sitä monesta näkökulmasta kattelemista. Toki myöskin siltä bisnespuolelta, ei pelkästään siltä HR:ltä.

Henkilöstötyön ihmisenäkökulmaa voidaan kutsua henkilöstöammattilaisuuden sydämeiksi, koska siitä puhuminen toi esiin haastateltavien emotionaalisen puolen ja syvimmat motiivit esiin, miksi he ylipäättään tätä työtä tekevät. Heidän kasvonsakin pehmenivät ja kirkastuivat heidän puhuessaan ihmisistä liittyen työhönsä. Henkilöstötyön keskeisiä ihmisosaamisia ovat vuorovaikutustaidot, psykologinen osaaminen, osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen, kyky verkostoitua, lobbaustaidot, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, tarinan kerronta, diplomaattiset kyvyt, myynnilliset taidot, johtamis- ja esimiesvalmiudet sekä yksilöiden ja erilaisuuden huomioiminen.

4.4.2 Numero-osaaminen – henkilöstötyön aivot

Numero-osaamista henkilöstöammattilaiset pitävät paitsi edellytyksenä bisneksen ymmärtämiselle, myös vakuuttavuuden tuojana johtoryhmässä tai myydessä henkilöstötoimenpiteisiin liittyviä ideoita ylimmälle johdolle. Ne henkilöstöammattilaiset, jotka kokivat ymmärtävänsä liiketoiminnan tunnusluvut keskimääräistä paremmin kollegoihinsa nähden, olivat erityisen varmoja myös HR-ammattilaisen identiteetistään. Numero-osaaminen toi selvästi lisää ammattimaista vakuuttavuutta ja itsevarmuutta niihin henkilöstöammattilaisiin verrattuna, joille numeroiden pyörittäminen ei ole luontevaa tai yhtä mieltä.

Aineistonäyte 51.

Tutkija: Kun sanoit, että tää on tämmönen liiketoimintaorientoitunu näkemys HR-työstä ja siitä, miten HR vois tukea sitä liiketoimintaa, niin mitä osaamista tämä vaatii sinulta?

Elina: No täs ensinnäkin semmonen perusliiketoimintaosaaminen, et ymmärtää sen, et mitä ne esimiehet eritasoilla päivittäin tekee, mikä niitten duuni on, mitä numeroita ne kattoo, miten ne numerot muodostuu, mitä numeroita meidän omistajat kattoo, se on yks. Mut sit toinen, mitä mä itte oon huomannu sen konsulttityön kautta on peruskonsulttiosaaminen, pystyn fasilitoimaan erilaisia prosesseja ja projekteja. [...] Sitten se liiketoimintaosaaminen vahvistuu, jos tekee konsulttiprojekteja ja sellasia strategiaprojekteja ja ihan jotain bisneskeissien laskemista ja muuta, niin se on aika hyödyllistä tossa HR-maailmassa osata pyörittää noita numeroita.[...] Ja sit mä oon tämmönen pieni matikkanörtti kuitenkin, mä oon niinku opiskellu ja opettanu aikanaan matikanlaitoksella, niin sit mä oon numeroitten kanssa aika paljon enemmän sinut kuin keskimäärin HR-ihmiset.

Nuori, uran alkuvaiheessa, mutta jo johtotasolla oleva naispuolinen henkilöstöammattilainen kertoo osaamisestaan alla olevissa aineistonäytteissä 51. ja 52. Esimerkin mukaan johtoryhmä ei välttämättä osaa odottaa, että jostain henkilöstöprojektista tai ideasta on laskettu bisnescase. Tämä viittaa siihen, että yrityksen muissa funktioissa tai johtoryhmässä on jopa yllätetty siitä, että henkilöstöosastolla on ajateltu asioita myös numeroiden kautta. Kuitenkin yrityksen ylin johto, myynti- ja talousosasto ymmärtävät asiat parhaiten konkreettisin numeroin ilmaistuna.

Aineistonäyte 52.

Elina: ”Ja Excelin kanssa pyörittäminen on mulle niinkun, et se on hauskaa. Se on harvinaista ja sit yleensä ”valitettavan” helposti pystyy myymään sen projektinsa tai ajatuksensa johtoryhmälle, kun laittaa niille, oikeesti on laskenu niille bisneskeissin, jos sen pystyy tekee, tai ylipäättään ymmärtää ne numerot. Ja sit ne on ihan häkeltyneitä – Ai että te ootte ajatellu tän tältä kannalta, no että ok.”

Tunne siitä, että numero-osaaminen on hanskassa keskimääräistä paremmin, tuo henkilöstöammattilaiselle itsevarmuutta ja vakuuttavuutta yrityksen muiden funktioiden edessä. Numeroiden kautta henkilöstöammattilaisten on helppoa osoittaa jonkun ehdotuksensa kannattavuus ja näin he kokevat tekevänsä työtä, joka tuottaa aidosti arvoa yritykselle.

Aineistonäyte 53.

Tutkija: Millä tavalla nämä sinun aikuiskasvatuksen ja ekonomin opinnot on tukenut tätä sun HR -ammattilaisen uraa?

Veera: No nehän [aikuiskasvatuksen ja kauppatieteen opinnot] tukee ihan valtavasti, ne on ollu aivan äärettömän niinku hyvä pohja sitten siinä ja sitten se, että tavallaan miehän lähdin niinku hyvin aikases vaiheessa sille kansainvälistymisen tielle, yliopistoaikana mie olin Kanadassa opiskelemassa, sillä tavalla jotenkin semmonen poikkitieteellinen näkökulma, on se sitten ihmisen kehittyminen, tai on se sitten niinku bisnekseen niin se on auttanut valtavasti tässä minun HR -työssä, kun se kuitenkin tän päivän HR -työ on pitkälti jo myös numerotyötä.

Vaikka monikaan ei pitänyt varsinaista laskentatoimen osaamista tärkeimpien henkilöstöosaamisten joukossa, niin osan mielestä henkilöstötyö on muuttunut enemmän numerotyöksi aiempaan verrattuna. Vaikka henkilöstötyön ydin on ihmisissä, niin seuraavassa sitaatissa Veera sanoo laskentatoimen opiskelun olevan erittäin hyödyllinen pohja henkilöstötyötä ajatellen. Kuitenkaan ne ammattilaiset, joilla ei ole tämän kaltaista koulutusta, eivät välttämättä koe tarvitsevänsä niitä taitoja työssään.

Aineistonäyte 54.

Tutkija: Kun opiskelit ekonomiksi, niin mikä siellä oli pääaineena?

Veera: Mulla on itse asiassa ollu laskentatoimi pääaineena. Hyvin tämmönen niinku, niinku...

Tutkija: Onko se ollu olennaisen tärkeätä, että se on ollu laskentatoimi, vai oisko se voinut olla joku muu?

Veera: Se ois totta kai voinu olla jos mie katon vaikka niinku strategia, mut sit toisaalta myös se tavallaan sen laskentatoimen kautta mie pääsin hirveen hyvin kiinni numeroihin aidosti. Henkilöstöhallinto on, niinku niissä rooleissa, joissa mie oon ollu, jos mie ajattelen, että mie oisin niinku henkilöstöjohtajana, se on myös numeropeliä, siis koska sie tavallaan sie kehität, mut sit jos sulla pitää olla se lisäarvon tuottaminen. Tänä päivänä kuitenkin lisäarvon tuottamista katotaan paljon numeroitten kautta. [...]Mie luulen, et se toi semmosen lisäpalikan siihen vakuuttavuuteen, mie luulen ihan aidosti sitä. Että siinä kuitenkin, vaikka mulla oli laskentatoimi, mie luin kansainvälistä politiikkaa, mie luin strategiaa siinä ja sitten niinku aikuiskasvatuksen puolella psykologiaa, et sillai tavallaan niinku kattonu niinku vähän laajemmasta näkövinkkelistä nyt niinku sitä, että on se sitten

laskentatoimea tai on se sitten aikuiskasvatusta se pääaine, niin saanu siitä poikkitieteellisen näkökulman.

Aineistonäytteessä 55. Marita kertoo miten pikkutarkkaa numerotyötä henkilöstötyö voi olla. Hän kuvaa sitä sentti sentiltä laskennaksi ja pienilläkin palkankorotuksilla on suuria vaikutuksia kokonaisuuteen. Myös talouden ja kansantalouden seuranta sekä tutkimustiedon jatkuva hyödyntäminen kuuluvat Maritan arkeen. Hänellä on juristin koulutustausta, joten hän ei aina ole ollut yhtä sinut numeroiden pyörittelyn kanssa, vaan on joutunut sitä erikseen opettelemaan.

Aineistonäyte 55.

Marita: Ja kyl tota tohon, mikä on jääny sanomatta kokonaan, niin siihen liittyy myöskin talouden ja kansantalouden ja tutkimustiedon jatkuva seuranta ja hyväksikäyttö ja ymmärrys siitä, et mitä se tarkoittaa. [...] Neuvottelupuolella, kun palkankorotuksista neuvotellaan, niin meillä on hyvin pikkutarkkaa sentti sentiltä laskentaa eri vaihtoehdoista, että jos näin, niin mitä jos näin, mitä jos näin ja mitkä sen suuruusluokat on verrattuna valtion palkkabudjettiin, se on hyvin tarkkaa laskentaa.

Numero-osaamista voidaan kutsua henkilöstötyön aivoiksi, koska sitä osaamista tarvitaan, kun järkisyin perustellaan ja konkretisoidaan henkilöstötoimenpiteiden tarpeellisuutta muille funktioille ja johdolle. Tärkeitä henkilöstöammattilaisten numero-osaamisista ovat ennen kaikkea kyky ymmärtää tuloslaskelma ja tase sekä se, mistä yrityksen tulos muodostuu. Henkilöstöammattilaisen on myös tärkeää ymmärtää, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ja miten ne muodostuvat. Numero-osaaminen tarkoittaa henkilöstöammattilaisen näkökulmasta myös sitä, miten joku numerotavoite muunnetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi tai miten henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä laaditaan business case. Numeroiden pyörittäminen, Excelin sujuva käyttö, analyyttisyys ja tilastotiedon hyödyntäminen ovat myös hyödyllisiä osaamisista, vaikka niitä ei pidetä kovinkaan yleisinä osaamisina henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

4.4.3 Tulevaisuusosaaminen – henkilöstötyön sielu

Tulevaisuuden ennakointiin ja hallintaan liittyviä osaamisia pidettiin erittäin tärkeinä, mutta suurin osa haastateltavista piti niitä taitoja yleisesti ottaen riittämättöminä. Henkilöstöammattilaiset haluavat toimia proaktiivisesti ja löytää uusia ratkaisuja, mutta myöntävät useasti luisuvan reagoinnin puolelle mm. kiireen ja resurssipulan vuoksi. Haastattelemani henkilöstöammattilaiset kokivat, että proaktiivisuus ja ulkoisen ympäristön signaalien huomioiminen on erityisen tärkeää menestyksekkään HR-työn kannalta etenkin tulevaisuudessa, kun epävarmuus lisääntyy entisestään. Naispuolinen entinen henkilöstöjohtaja ja nykyinen konsulttiyrittäjä kuvaa tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeyttä seuraavassa katkelmassa.

Aineistonäyte 56.

Veera: Että...me ymmärretään tänä päivänä mitä me tehdään, mitkä ne vaikutukset tulee olemaan niinku pitemmällä tähtäimellä. Meidän pitää ymmärtää se pitemmän tähtäimen tahtotila, jotta me ymmärretään tehdä oikeita asioita tänään.

Kyky kyseenalaistaa omaa ja muiden toimintaa on vaikeaa, koska se edellyttää uusien ja parempien toimintamallien ja vaihtoehtojen esittämistä vanhojen tilalle. Ihmisaivot pyrkivät aina tehokkuuteen pulmia ratkaistessaan, joten vanhat totutut toimintamallit tuntuvat houkuttelevalta vaihtoehdolta, kun taas uudet toimintatavat vaativat aikaa ja vaivaa eikä mitään takeita niiden toimivuudelle ole – ei edes vanhaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Katjan mielestä kyseenalaistaminen on taito, jota henkilöstöammattilaisilta kaivattaisiin enemmän. Hänen mielestään henkilöstöosasto ei riittävästi kyseenalaista omaa toimintaansa ja pyri muovaamaan sitä yrityksen tarpeen mukaan. Katja on aikaisemminkin puhunut henkilöstöfunktion liiasta jähmydestä ja kyvyttömyydestä uudistua oikeasti.

Aineistonäyte 57.

Tutkija: Eli enemmän ihmislähtöisyyttäkö mukaan siihen HR-työhön?

Katja: Enemmän yhdistäen yrityksen ja yksilön ja kattoo molempia päitä ja nimenomaan se, et kyseenalaistaa sen, että mitä se on meille ja mitä se on tässä hetkessä? Se voi olla viiden vuoden päästä ihan jotain muuta, se voi

olla, et se oli viis vuotta sitten jotain muuta ja se kyseenalaistaminen on sellanen taito, mitä musta tarvittais ihan hirveen paljon enemmän.

Vaikka kyky kyseenalaistaa on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan löytää uudenlaisia ratkaisuja ja ajattelumalleja, niin sen tulee kuitenkin palvella oikeaa tarkoitusta. Olennaista rakentavassa kyseenalaistamisessa on se, että pyritään tarjoamaan vaihtoehtoisia ajatusmalleja kyseenalaistettujen tilalle. Muuten kyseenalaistamisen voisi tulkita vain asioiden eteenpäinviemisen hankaloittamisena tai kiusantekona.

Aineistonäyte 58

Pekka: No joo, mä uskon, että mä pystyn ja edelleen ajattelen niin, että harvoja asioita mä otan itsestään selvyytenä, vaan kyseenalastan niitä ja sitten jos kysytään sen organisaation stretchauskykyä, et kuinka paljon siihen halutaan. Se ei saa kumminkaan olla itseisarvo, se palvelee aina sitä jotain, mihkä halutaan mennä.

Kykyä huomioida yhteiskunnassa ja globaalilla tasolla tapahtuvia muutoksia ja ymmärtää niiden vaikutuksia voidaan pitää myös kykynä havainnoida ja tulkita ns. heikkoja signaaleja. Yksi heikon signaalin ominaispiirteistä on, että se elää vain hetken, jonka jälkeen se muuttuu joko vahvaksi signaaliksi tai häviää kokonaan (Hiltunen 2008). Olennainen osaaminen, mitä henkilöstöammattilaisella tulisi olla, on kyky havainnoida heikkoja signaaleja ennen kuin ne muuttuvat vahvoiksi signaaleiksi. Siinä vaiheessa, kun heikko signaali on muuttunut vahvaksi, ei enää voida puhua proaktiivisuudesta vaan on luisuttu reagoinnin puolelle. Seuraavat aineistonäytteet havainnollistavat heikkojen signaalien havaitsemiseen ja tulkintaan liittyvää problematiikkaa.

Aineistonäyte 59.

Jaana: ”Ja must se on niinku semmonen minimi, sehän on niinku tämmönen juttu, mut et mun mielestä sä et voi sitä HR-työtä tehdä, jos et sä ymmärrä, mitä sun ympärillä tapahtuu.”

Jaanan mielestä henkilöstöammattilaisen tulee vähintään ymmärtää, miten ulkoisen ympäristön muutokset vaikuttavat henkilöstötyöhön. Jos ulkoisen ympäristön signaaleja ei

osata tulkita, niin henkilöstötyötä ei voi menestyksekkäästi tehdä. Tärkeää on, että signaalit tunnistetaan ajoissa ja pyritään toimimaan ennakoivasti, koska muuten henkilöstötyö menee lähinnä tulipalojen sammutteluksi ja pelkäksi reagoinniksi ympäristössä jo tapahtuneisiin muutoksiin. Yrityksen menestyminen edellyttää, että se on jollain tavalla aina askeleen edellä kilpailijoihin nähden ja tämä onnistuu todennäköisemmin, jos henkilöstöammattilaiset osaavat tulkita ulkoisen ympäristön muutoksia ennen kuin ne muuttuvat selkeiksi trendeiksi.

Aineistonäyte 60.

Saara: Valitettavasti muutos on ollu viimeaikoina enemmän sitä reagointia, kun taas toivottais, että se ois enemmän sitä ennakointia, mutta tuntuu tällä hetkellä niitä muutoksia tulevan niin nopealla syklillä ja asiakkailta erilaisia vaatimuksia, että havaitaan joku tarve muutokselle ja siitä tehdään prosessi ja se laitetaan eteenpäin. ...No esimerkiksi eräs meidän insinööri sano, että "kun muutokset pikkuhiljaa hiipii sisään, että kun joku asia alkaa pikkuhiljaa muuttumaan, niin missä vaiheessa ylittyy se raja, että siihen pitää reagoida?"

Aineistonäytteessä 60. Saara puolivahingossa toteaa henkilöstöammattilaiselle tyypillisen dilemman. He puhuivat usein ennakkoinnin tärkeydestä, mutta resurssit riittävät juuri ja juuri siihen, että kiireelliset tehtävät hoidetaan. Tämä johtaa siihen, että kehitystyölle tai luovalle ajattelulle jää harvoin tilaa, mikä olisi kuitenkin tärkeää, kun halutaan menestyä kilpailijoita paremmin. Vaikka Saaran mielestä ennakointia tulisi olla enemmän, niin ongelmana on, että muutosten tapahtuessa pikkuhiljaa on vaikeaa huomata, milloin tulisi reagoida. Henkilöstöammattilaiset puhuivat usein proaktiivisuudesta riittävän aikaisena reagoimisena, mikä osoittaa, että asioita tehdään ja muutetaan lähinnä silloin kun joku ympäristön signaali on niin voimakas, että se on muuttunut trendiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole toimittu proaktiivisesti, vaan on odotettu, kunnes on pakko reagoida. Menestyäkseen yrityksen tulisi kuitenkin muuttaa toimintaansa ennen kuin se on pakollista eli muutoksen tulisi olla vapaaehtoinen ja perustua aidosti kilpailuedun tavoitteluun eikä vain yrittää selviytyä jostain katastrofista pakon edessä.

Aineistonäyte 61.

Timo: ...ja tota kyl mä niinku näkisin, että siinä on varmaan semmonen niinku, et siinä tarvii sitä suunnittelu, analysointi, ratkasukykyä siinä

hommassa aika paljon, että sä pystyt tekemään niinku sitä työtä kunnolla, et mun mielestä joskus HR-tehtävissä ajaudutaan tällaseen niinkun vähän niinkun akuutti HR-tyyliin, elikkä siellä se, että tehtäs asioita proaktiivisesti, niin tehdään reaktiivisesti ja se tarkoittaa siis sitä, että sä teet ennakoivaa HR-työtä, jonka sä suunnittelet ja toteutat suunnitelman mukaisesti, toki varioiden sen mukaan, miten tilanteet etenee. Se on niinkun proaktiivista, mut reaktiivinen on tyypillisimmillään niinkun suomalaista HR:ää, elikkä kun jotain on tapahtunut, tyyliin ihminen on sairastunut, miten me hoidetaan sairastuminen, kun työterveyshuolto pitäis olla proaktiivista, elikkä mitä me tehdään, jotta se ihminen ei edes sairastuis, koska sairauden hoitaminenhan on Suomessa kallista.

Henkilöstöammattilaiset itse pitävät reaktiivista henkilöstötyötä Suomessa huomattavasti yleisempänä kuin proaktiivista henkilöstötyötä. Timo kertoo aineistonäytteessä 61., kuinka hänen mielestään kykyä ennakoida pidetään erityisen hankalana asiana etenkin Suomessa. Useasti henkilöstöammattilainen syyttää asiasta kuitenkin jotain ulkoista tekijää, kuten esimerkiksi resurssipulaa mieluummin kuin itseään. Toinen mielenkiintoinen seikka oli, että tulevaisuusosaamisiin liittyvien haasteiden koettiin olevan enemmän muiden henkilöstöammattilaisten ongelma ja omaa osaamista tähän liittyen pidettiin kohtalaisena. Kukaan ei siis suoranaisesti myöntänyt, että oma kyky proaktiivisuuteen olisi kovinkaan huonolla tasolla. Moni kuitenkin sanoi, että henkilöstöammattilaiset ovat yleisesti ottaen enemmän reaktiivisuuteen taipuvaisia kuin proaktiivisia ja suomalaisen henkilöstötyön kentällä tämä nähdään suurena ongelmana. Markuksen mielestä omalle arvomaailmalle tulee asettaa korkeat vaatimukset ja haastaa omaa ajattelua, jotta pystyy luomaan hyvää tulevaisuutta. Jaana pitää yritysten tulevaisuuteen varautumista yleisesti riittämättömänä.

Aineistonäyte 62.

Markus: No kyl se vaan, mä en tiedä voiko sitä muuten tehdä kuin sitä omaa aikaansa seurata ja tavallaan sille omalle arvomaailmalle ja sen aitoudelle aika kovii vaatimuksia asettaa, koska nää asiat, joista puhuin ei oo semmosia, et nää pystyis joillain tempuilla saamaan kuntoon, vaan kyl se vaatii semmosta aitoutta ja sitoutumista, et jee, et itte uskoo niihin, et ne on niinku hyviä juttuja, joiden puolesta kannattaa taistella ja nähdä vaivaa ni tota niin ni tavallaan se niinku oman ajatusmaailman haastaminen ja kehittäminen ja ylipäättään yrittää ymmärtää, mihin tää maailma on menossa ja tota ja sitten jotain hyvää pystytään siinä itte tuomaan mukanaan.

Aineistonäyte 63.

Jaana: ”Mä väitän, et henkilöstösuunnittelua ei kauheen paljon tehdä, siis strategista henkilöstösuunnittelua. Ja siitä me tullaan jälleen kerran sinne bisnesstrategiaan, et pitäis osata tulkita markkina ja se oma tavoitetila ja sit ymmärtää ne sisäiset resurssit ja katsoa, millä kombinaatiolla tätä pidemmällä tähtäimellä aiotaan hoitaa tätä bisnestä. Ja tehä sitten askeleet siihen suuntaan, että kokonaisuus toimii.

Kun haastattelemani henkilöstöammattilaiset puhuivat osaamisista, jotka kuuluvat jaotteluni mukaan tulevaisuusosaamisiin, niin puheenvuoroista kuvastui yhtäaikaaisesti näiden osaamisen tärkeys ja toisaalta niiden puutteellisuus ja harvinaisuus. Henkilöstöammattilaiset puhuivat paljon visiointikyvystä ja siitä, kuinka tulevaisuuden tavoitetila tulisi osata muuttaa konkreettiseksi yrityksen työntekijöiden toiminnaksi. Jotta tämä pystytään tekemään, täytyy henkilöstöammattilaisella olla hyvä käsitys liiketoimintaympäristön muutoksista ja siitä, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Myös seuraavissa aineistokatkelmissa puhutaan erityisesti kyvystä muuttaa visio konkreettiseksi toiminnaksi ja että se nimenomaan tarkoittaa strategiaa, mitä yrityksen koko henkilöstön tulisi toiminnallaan toteuttaa.

Aineistonäyte 64.

Teija: No ehkä se on aika paljon just sitä visiointia, et sä näet sen tavoitetilan, että, et sit kun se toimii, niin siinä on niinku näin ja näin. Ja sitten sä mietit, että millä askelilla me sinne päästään, että täytyykö sitten ketä kehittää ja mitä vaihtaa ja muuta.

Aineistonäyte 65.

Pekka: Ennemminkin kyky muuttaa visio toiminnaksi, konkreettiseksi toiminnaksi ja nimenomaan niin, että katsotaan tulevaisuuteen, planiks, näiks stepeiksi, mitä kutsutaan strategiaks.

Tulevaisuusosaamista voidaan kutsua henkilöstötyön sieluksi, koska tulevaisuus on tästä päivästä katsottuna ennalta arvaamaton ja abstrakti käsite. Siitä syystä se on myös vaikein hahmottaa, kuten on sielukin. Sielun olemassaolon voi kyseenalaistaa ja niin voi yrityksenkin olemassaolon pitkällä tähtäimellä, ellei tulevaisuuteen liittyviin osaamisiin

panosteta riittävästi. Näistä osaamisista esiin nousi mm. kyky nähdä ja konkretisoida visio käytännön toimenpiteiksi, kyky kyseenalaistaa, proaktiivisuus, ratkaisuhakuisuus, ketteryys, ajatuksellinen joustavuus, innovatiivisuus sekä kyky huomioida yhteiskunnassa ja globaalilla tasolla tapahtuvia muutoksia ja ymmärtää niiden vaikutukset.

4.4.4 Prosessiosaamiset – henkilöstötyön helposti kalkkeutuva verenkiertojärjestelmä

Prosessiosaamista henkilöstöammattilaiset pitivät pääasiallisesti operatiiviseen osaamiseen kuuluvana ja sellaisena osaamisena, joka kaikilla henkilöstötyötä tekevilla tulee olla. Kuitenkaan varsinaisista prosessiosaamisista ei paljoa suoranaisesti puhuttu, vaan usein todettiin, että ne HR-prosessithan pitää ensinnäkin olla kunnossa, ennen kuin strategisuutta voidaan alkaa rakentaa. Henkilöstöammattilaisten keskuudessa ilmenee myös kriittisyyttä prosessikeskeistä näkemystä kohtaan. Jos henkilöstöammattilaiset keskittyvät liiaksi prosesseihin, niin se lisää funktion sisäänpäin kääntyneisyyttä ja liian jähmeät prosessit saattavat myös heikentää yrityksen ketteryyttä. Lehtola (2013) tutki pro gradussaan henkilöstöammattilaisten identiteetin rakentumista ja hänen tutkimuksessaan henkilöstöammattilaiset pitivät liiallista prosesseihin keskittymistä jopa uhkana henkilöstötyön bisneslähtöisyydelle. Liiallista HR-prosesseihin keskittymistä ja niiden viilaamista pidettiin muiden henkilöstöammattilaisten välisenä ”hifistelynä” ilman todellista bisnesarvoa. Pahimmillaan tällainen voimakkaasti prosessikeskeinen HR-työ saattaa Lehtolan (2013) mukaan johtaa oman maineen menettämiseen organisaation muiden funktioiden silmissä.

Aineistonäyte 66.

Jaana: Joo ei sais olla, se ei oo menestysresepti kyllä, ei millään, ei millään, koska HR voi pahimmillaan olla niinku oikeesti tulppa ja jarru mitä suurimmas määrin luomalla esimerkiksi sellasia käytäntöjä, jotka on niin vahvoja, et ne estää sen bisneksen uudistumisen, se on ihan mahdollista.

Esimerkiksi Jaanan mielestä liian vahvat käytännöt, joita prosessitkin ovat, voivat estää bisneksen uudistumisen, koska ne eivät jousta tilanteiden mukaan. Käytäntöjen tulee olla ketteriä ja antaa liikkumavaraa yllättävissä tilanteissa, jotta liiketoiminta ei tarpeettomasti kärsi nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä.

Tulkitsen tämän niin, että prosessit ovat henkilöstötyössä elintärkeitä, koska ilman selkeitä prosesseja tai käytäntöjä asioiden läpiviemiseen ja suunnitteluun menisi aivan liikaa aikaa ja vaivaa. Prosessit ovat kuin henkilöstötyön verenkiertojärjestelmiä, joiden tulee olla liukkaita, joustavia ja ilman tukkeumia edistääkseen organisaation liiketoimintaa. Prosessien tulee olla myös ketteriä ja mukautua joustavasti liiketoimintaympäristön tai muuttuneiden asiakastarpeiden aiheuttamiin muutoksiin. Onnistunut HR-prosessien suunnittelu edellyttää jo aikaisemmin esiin tuomiani kolmea osaamisaluetta; ihmis-, numero- ja tulevaisuusosaamista.

Näiden aiemmin mainitsemieni osaamisalueiden lisäksi kyky johtaa projekteja menestyksekkäästi alusta loppuun nousi tärkeänä, mutta jossain määrin harvinaisempana HR-osaamisena. Projektiosaamisessa pidettiin keskeisenä kykyä suunnitella ja toteuttaa projekti sekä kykyä rakentaa siltoja eri ihmisten ja osaamisten välillä eli tunnistaa ja yhdistää oikeanlaiset resurssit keskenään. Myös eräät tekniset osaamiset, kuten TES-osaaminen tai yhteistoimintamenettelyyn liittyvä osaaminen nähtiin monien työn kannalta pakollisina osaamisina, mutta ne eivät kuitenkaan herättäneet vastaajissa erityistä innostusta tai intohimoa.

Aineistonäyte 67.

Elina: Ehkä semmosia teknisiä osaamisia, ihan se suunnittelu ja organisointi, mut sit aikapaljon myös semmosia diplomaatin kykyjä vaatii, et osaa etsiä oikeet ihmiset, yhdistää ne toisiinsa oikeella tavalla, et hirveen paljon mun työ on semmosta sillanrakentamista. Et niinku juoksen ympäri organisaatioo, et ton pitäs puhuu ton kanssa ja ton ton kanssa ja nyt tää on tätä mieltä ja toi pitäs saada sen kanssa linjattua ja se on niinku hyvin iso osa päivästä sitä, että yhdistelee ihmisiä toisiinsa ja istuu niitten kanssa samassa huoneessa ja yrittää saada ne menemään riittävän samaan suuntaan, et se koko organisaatio liikkus oikeeseen suuntaan.

Elina: No sen projektiosaamisen mä laittasin kyllä.

Tutkija: Mitä siihen liittyy pienempiä sellasia juttuja?

Elina: Ihan perus niinku kyky hahmottaa ensinnäkin, että mitä siinä projektissa, laittaa projekti osiksi, et mitä tehtäviä siellä on, organisoida, et mitä tehdään kuka tekee, millon, millä budjetilla, ymmärtää riskit, mitä pitää taklata, miten ja sit se niinku varsinainen projektin vetäminen, johtaminen, seuranta. Et meillä ei vaan oo triloona projektia siellä täällä, jotka alkaa joskus ja päättyy ei koskaan ja niitä joku ehkä joskus seuraa, jos seuraa.

Henkilöstöammattilaiset toivat tärkeinä osaamisina esiin myös henkilökohtaisia ominaisuuksiaan kuten innostuneisuus, oikeudenmukaisuus, uteliaisuus, oppimishalu, sitkeys, tavoitteellisuus, kilpailuhenkisyys jne. Näitä ominaisuuksia en tässä vaiheessa nosta esiin enempää siitä syystä, että nämä osaamiset tai oikeastaan ominaisuudet ovat tärkeitä missä tahansa työssä, ei pelkästään henkilöstöammattilaisen työssä ja siksi tärkeydestään huolimatta jätettäköön ilman syvempää analyysia.

5. Henkilöstötyön tulevaisuus

Tulevaisuus on henkilöstöammattilaisten keskuudessa mielenkiintoa herättävä ja eniten näkemyksiä toisistaan erotteleva osa-alue. Kaikilla haastattelemillani henkilöstöammattilaisilla on jokin mielipide siitä, mitä trendejä tulevaisuus tuo henkilöstötyön kentälle. Osalla oli siihen hyvin käytännönläheinen suhtautuminen, mutta esiin nousi vilesikin tulevaisuusskenarioita, kuten esimerkiksi se, että henkilöstöfunktioita ei yrityksissä tulla tarvitsemaan sen nykyisessä muodossaan. Tulevaisuuksien tutkimus on tuonut kokonaan uusia apuja siihen, miten tulevaisuutta pystytään ennakoimaan ja miten erilaisiin tulevaisuuden kuviin voidaan varautua etukäteen aiempaa paremmin. Hyvin harva henkilöstöammattilainen otti esiin systemaattisen tulevaisuuden ennakkoinnin ja siihen varautumisen.

5.1 Henkilöstötyön tulevaisuuden haasteet

Henkilöstöammattilaiset itse näkevät, että tulevaisuudessa henkilöstötyön haasteita tulee lisäämään mm. työväestön ikääntyminen, muutosnopeuden kiihtyminen ja epävarmuuden lisääntyminen. Sosiaalinen media on tuonut kokonaan uudenlaisen läpinäkyvyyden ja eettisyyden vaateet, mikä tarkoittaa, että yritysten todellakin täytyy ”*walk the talk*”, kuten eräs haastattelemanani henkilöstöammattilainenkin toteaa. Ihmisnäkökulmasta erityisesti arvojohtamisen merkitys kasvaa, koska moni potentiaalinen työntekijä valitsee työnantajansa yhä useammin arvoihinsa perustuen. Yrityksen täytyy kyetä houkuttelemaan ja sitouttamaan oikeanlaista työvoimaa myös tulevaisuudessa. Tähän liittyy haastateltujen henkilöstöammattilaisten mukaan mm. henkilöstön osaamisen varmistaminen, työhyvinvoinnin korostuminen, ikäjohtaminen, organisaatioiden monikulttuuristuminen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, joustavuuden lisääntyvä tarve, palkitseminen ja henkilöstöresurssointi.

Teija kertoo alla olevassa aineistonäytteessä demografisista haasteista, joita heidän organisaationsa tulee kohtaamaan lähitulevaisuudessa. Eläköityvien ja juuri työuransa aloittaneiden nuorten sujuvan yhteistyön mahdollistaminen on Teijan viimeisenä pitämänsä henkilöstöjohtamisen tavoite omalla urallaan. Hänen mielestään tämän onnistuminen on

ratkaisevassa roolissa, kun pohditaan niitä tekijöitä, jotka auttavat yrityksiä menestymään tulevaisuudessa.

Aineistonäyte 68.

Teija: Meillä on tää ikärakenne sellanen, että meillä yli puolet henkilöstöstä on 50 vuotta täyttäneitä. Kun tää on ollu niin vakaata liiketoimintaa Suomessa, tääl on hirveen pitkät työurat ja ens vuonna tulee muun muassa yhdellä henkilöllä täyteen 50 vuotta palvelusta, niin se on aika ainutlaatusta jo ja paljon on tämmösiä 40 vuoden uria, niin nyt sitten kun alkaa tää eläköityminen tapahtumaan, suuret ikäluokat ja näin, tai onkin jo menossa, niin tää sukupolven vaihdos... Että vuosiin meillä ei rekrytoitu ollenkaan henkilöstöä, tavallaan puuttuu yks sukupolvi siit välistä, nyt on otettu sit nuoria viime vuosina ja tavallaan se ikäpolvien yhteistyön saaminen, optimointi ja se ikäjohtaminen kaiken kaikkiaan niin se on sellanen varmaan nyt näitten mun viimesten vuosien sellanen oikeen suurin tavote.

Tutkija: Nyt mä kysyisin siitä henkilöstötyön tulevaisuudesta. Mainitsit ikäjohtamisen isona tulevaisuuden haasteena, onko se semmonen isoin asia, mikä tulevaisuudessa muuttaa henkilöstötyötä?

Teija: Mä luulen, et se on semmonen asia, jolla on aika paljon vaikutusta siihen, miten yritykset ylipäättänsä menestyy jatkossa siis mitä niinku henkilöstön suhteen tulee, et sielt löytyy ne avaimet, et jos se puoli saadaan toimimaan hyvin ja tavallaan ymmärretään se, et se sukupolven vaihdos ei oo sitä, että ne lähtijät siirtäis sen vanhan osaamisensa niille uusille, eikä se oo sitä, et ne uudet tulee uuden tiedon kanssa ja jatkaa siitä, vaan että siin pitää olla semmonen joku periodi, jollon nää yhdessä miettii, et millä eväillä sinne tulevaisuuteen mennään ja sieltä must tuntuu, et löytyy ne menestyksen avaimet, kun siinä yhdistyy se kokemus ja sit se uusin tieto.

Myös Elinan katkelmassa tulee esiin sukupolvien väliset haasteet työelämässä ja ne ilmenevät erilaisina tarpeina työntekijöiden eri elinkaaren vaiheissa. Nämä tarpeet tulisi henkilöstöosaston kyetä huomioimaan suunnitellessaan yhteisiä toimintamalleja, jotta ne voivat tarvittaessa joustaa. Yksilöllisten tarpeiden huomioonottamista tulee parantaa, koska henkilöstöä ei voi kohdella yhtenä suurena homogeenisena työntekijämassana.

Aineistonäyte 69.

Tutkija: Näätkö sä tällasia haasteita esimerkiks uusien sukupolvien astumista työelämään ja niiden asenteisiin liittyviä?

Elina: Nään ja mä nään ehkä sen haasteen enemmän, no voitais katsoa sitä niinkun sukupolvien kautta, että eri sukupolvilla on erilaiset tarpeet, mutta enemmän se on ehkä, että eri elämäntilanteissa, eli elämänsäajan vaiheissa olevilla ihmisillä on erilaiset tarpeet ja meidän pitäisi pystyä tukemaan kaikkia niitä. Et on nää niinku, et jossain vaiheessa elämään sä haluat tehdä täysillä vaan töitä, jossain vaiheessa sulle on niinku tärkeempää päästä puoleks vuodeksi surffaamaan, jos sulla on pienet lapset, sun työajan pitää joustaa. Jossain vaiheessa sulla saattaa olla vanhemmat, joista pitää huolehtia. Et se niinkun meidän työntekijämassa, siellä on valtavasti erilaisia tarpeita, jotka johtuu niiden elämäntilanteesta, erilaisia ambitiesioita. Joku tosi urasuuntautunu voi toisessa kohtaa haluta ottaa tosi löysästi töissä. Meidän pitäisi pystyä tukea niitä kaikkia, meillä pitäisi olla jonkinlaiset yhteiset toimintamallit, mutta sitten pitäisi olla kuitenkin riittävän joustava.

Tulevaisuuteen varautumista henkilöstöammattilaiset pitävät tärkeänä, mutta se tarkoittaa yleensä uteliaisuutta ja avointa suhtautumista siihen, mitä maailmassa tapahtuu. Ainoastaan yksi haastatteluihin osallistunut henkilöstöammattilainen sanoo käyttävänsä jotain varsinaista tulevaisuuksien tutkimuksen keinoa, skenaariotyöskentelyä, yrittäessään varautua henkilöstötyön tulevaisuuden muutoksiin. Vaikka Elina kertoo olleensa ulkomailla kurssilla liittyen tulevaisuuden ennakkointiin, niin hän ei koe sitä kuitenkaan kovin konkreettisena tulevaisuuteen varautumisena.

Aineistonäyte 70.

Elina: Mä just viime syksynä, toissa vähän dissasin noita perinteisiä koulutuksia, mä olin viime syksynä kuitenkin Sladdavissa, tällöinen Lynda Grattonin vetämä kurssi, jossa just puhuttiin noista noista 2020 skenarioista, et se oli mun mielestä aika hyvä viikon sain pallorella asioita vähän pidemmällä perspektiivillä, et tällöistä niinku ajatustyötä mä oon yrittäny tehdä, mutta en voi sanoa, että mitään niinku sen konkreettisempaa.

Veeran mielestä resurssointi tulee olemaan yksi tulevaisuuden merkittävimpiä haasteita henkilöstötyön näkökulmasta, koska tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset tulevat entisestään kasvamaan. Työelämän pitäisi tästä huolimatta olla miellyttävää ja työntekijät olisi kyettävä kohtaamaan myös yksilöinä, vaikka paineet saada henkilöstökustannukset minimoitua ovat kovat. Tässä nousee työn merkityksellisyys ja yrityksen arvopohja keskeiseen asemaan, kun halutaan olla houkutteleva työnantaja. Samoin kuin Elinan

mielestä, työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen nousee Veerankin mielestä keskeiseksi asiaksi henkilöstötyön agendalla.

Aineistonäyte 71.

Veera: Kyllähän mie katon sillai, että kyllä tää resurssointi tulee olemaan niinkun iso asia. Se on tänä päivänä ja se tulee olemaan vielä isompi asia. Miten me saadaan resurssoitua niin, et se on tehokasta ja se on tuottavaa ja se on itse asiassa miellyttävää vielä ihmisillekin. Toinen iso asia, minkä mie niinku nään just erittäin vahvana on se, että miten me hoidetaan engagement, mitä se tarkoittaa, että me ollaan niinkun ”employer-brändi”, me ollaan ”employer of choice” markkinoilla. Ja mitä se vaatii niinkun käytännön tasolla, jotta me päästään siihen tasoon, et meidän ihmiset talossa näkee, että tää on tosi hyvä firma olla töissä, mutta sitten myös se, että me ollaan niinku attraktiivinen työnantaja myös ulkopuolisille. [...] Kyl mie näkisin, et se tulee entistä isommaks tää niinku yksilön kohtaaminen siinä ja semmonen niinku yksilön valinnan vapaus perustuen siihen omaan tilanteeseensa. Ja sitten se, että siinä tavallaan luodaan se jousto niinku siihen firman toimintaan niinku siinä jo arvopohjassa, mut siinä kulttuurissa myös, että se tavallaan niinkun se on normaalia käytäntöä ja praktiikkaa, et siinä on sitä joustoa ja ihminen pystyy ajattelemaan itse itseänsä itsenäisesti.

Mielenkiintoista resurssoinnin haasteiden pohdinnassa on se, että esimerkiksi julkisella sektorilla työskentelevä henkilöstöjohtaja lähestyy ongelmaa palkitsemisnäkökulmasta. Hän arvelee, että rahalla saataisiin mahdollisesti houkuteltua riittävästi osaavaa työvoimaa julkiselle puolelle tulevaisuudessa. Kun yksityisellä puolella puhutaan palkkojen jäädyttämisestä ja jopa alentamisesta, niin julkisella puolella väläytellään rahallisia houkuttimia turvaamaan tulevaisuuden resurssointiin liittyviä haasteita. Toisaalta Liisa tuo esiin myös henkilöstöjohtamisen yksilöllisempää lähestymistä ja työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ja tarpeiden parempaa huomioimista, kuten Veera ja Elina edellisissä katkelmissa.

Aineistonäyte 72.

Liisa: Nii-in, se on varmaan semmonen suuri kysymys varmaan täl julkisella sektorilla, että miten tuo palkitseminen tulee muuttumaan, et tuleeko tännekin sitten niinku enemmän tota rahallista houkutusta, et silläkö lähdetään ratkasee ja houkuttelemaan. Se on varmasti semmonen, mitä mä en oikeesti osaa edes nähdä ja ajatella, et miten se on, mut kyl sit taas, kun ite taas ajattelen, et kaikki lähtee johtamisesta, eiköhän ole, että sekin elää ajassa, eli

että jos sitten on niin, että nämä uudet sukupolvet tarvitsevat vielä jotakin enempiä kuin tänä päivänä tai vielä erilaistakin johtamista, niin kylhän se johtaminen kehittyy ja muokkautuu ja tietyst työyhteisökin muokkautuvat ja sit on tietysti tää suuri kysymys siitä, et kuinka paljon työaikajoustoja tullaan tulevaisuudessa sit yhteiskunnassa tarvitsemaan. Muuttuuko tosiaan niin radikaalisti, et lainausmerkeissä kaikki haluaa olla töissä vaan joskus, muttei aina, vai. Tai mist ne rahat sit riittää että kun et niinku että, vai käykö sit niin, et meil tulee niin eriytynyttä, et tietty porukka niinku elää tietynlaises surffissa ja semmottia. Ja selkeestihän nousee jotenkuten vahvasti tää, kun ihmisethän rupee elää pitempään, niin miten hoidetaan niinku vanhempien hoito, et tuleeko siitä sitten joku.

Monikulttuuristuminen nähtiin merkittävänä tulevaisuuden henkilöstötyötä muovaavana tekijänä. Liisa toteaa, että muutaman kymmenen vuoden kuluttua maahanmuuttajia on moninkertainen määrä nykyiseen verrattuna ja se asettaa organisaatioille ja työyhteisölle omat muospaineensa tai ainakin nykyistä parempaa varautumista kansainvälisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Aineistonäyte 73.

Liisa: Ja sit on varmaan semmonen suuri asia tietysti tää kaikkien organisaatioiden monikulttuuristuminen.

Tutkija: Eli tuleeko kansainvälisen henkilöstöjohtamisen merkitys korostumaan tulevaisuudessa?

Liisa: Joo, kyllä, et jos me ajatellaan, et maahanmuuttajia on pääkaupunkiseudulla tänä päivänä 7 %, niin meillä on 20-30 -vuoden kuluttua heitä 25 %. Miten se tulee muuttaa meidän näitä suomalaisia työyhteisöjä, tarvitaanks siinäkin jotain joustavuutta, vai onko sit niin, että suomalaiset toimintamallit kuitenkin säilyy täällä niinku työyhteisön pohjana.

Henkilöstötyön tulevaisuudennäkymistä on verrattain konservatiivisia, mutta myös villimpiä arvauksia. Osa näkemyksistä liittyi nimenomaan organisaatioiden tulevaisuuteen ja siihen, mihin suuntaan ne kehittyvät. Konservatiivisen näkemyksen mukaan suuryritykset tulevat pitämään pintansa tulevaisuudessakin, mutta hurjemmissa skenaarioissa nähdään yrityskokojen pienevän ja suuryritysten katoavan pikkuhiljaa, ehkä jopa kokonaan. Näistä mahdollisista suuntauksista riippuu pitkälle myös se, millainen rooli

henkilöstöfunktiolla tulevaisuudessa tulee olemaan. Seuraavassa katkelmassa Elina puhuu kahdesta erilaisesta henkilöstötyön tulevaisuuden skenaariosta ja miten ne vaikuttaisivat henkilöstötyöhön.

Aineistonäyte 74.

Tutkija: Miten henkilöstötyö tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

Elina: Se ehkä oikeestaan liittyy siihen, että mitä yrityksille ja organisaatioille tapahtuu tulevaisuudessa eli jos mennään siinä hyvin konservatiivisessa, turvallisessa skenaariossa ja suuryrityksiä on jatkossakin olemassa, niin niissä mä näkisin, että HR:n rooli toivottavasti jatkaa kasvuaan. HR ehkä nousee samaan asemaan, mihin talous funktiona on noussut, kun talousjohtaja on oikeesti toimitusjohtajan oikee käsi vähintäänkin ja puolet vasemmastakin joissain firmoissa. Mä toivosin, että ne nousis samalle viivalle.

Tutkija: No mitä se edellyttää sitten HR:ltä, että ne voi nousta samalle viivalle? Pitääkö HR:n ymmärtää talousasioista yhtä paljon kuin talousosaston?

Elina: Ei, kun HR:n ei oo tarkoitus korvata talousosastoo, vaan HR:n pitää ymmärtää bisneksen tekemisestä yhtä paljon kuin talousosaston ja siitä HR-näkökulmasta, tuoda se HR-näkökulma siihen. [...] Sit toinen niinku, jos miettii, että mihin HR on menossa. Jos miettii vähän villimmin tulevaisuutta, miltä organisaatiot näyttää niin... tai jos sä katot Suomen yrityskantaakin, niin 90 jotain prosenttia suomalaisista yrityksistähän on mikroyrityksiä. Eihän siellä mitään HR-funktiota tarvita, jos mennään enemmän... jotkut tulevaisuuden tutkijat visioi aika vahvasti sitä, että niinkun pienempiin ja pienempiin ja joustavampiin ja joustavampiin organisaatioihin ja organisaatiomalleihin mennään. Et tulee enemmän tämmöstä niinkun bottom up -organisointia kuin sitä, että ylhäältä johdetaan korporaatiota, niin sit, että mikä HR:n rooli sellasessa on, niin en mä tiä. Tuleeks HR olee sellanen agentti, joka tarjoaa niitä HR-palveluita moneen suuntaan, monelle pienelle, ehkä väliaikaisesti olemassa olevalle yritykselle vai mikä se on... Että ylipäätänsä niinku HR:n tulevaisuus funktiona on aika iso kysymys. Tää on sit kuitenkin aika tämmönen villi skenario, et jos miettii realistisemmasta näkökulmasta ja oletetaan, et se HR-funktio kuitenkin yrityksissä pysyy, niin yhtenä isoimpana haasteena nään sen, että pitäis pystyä tarjoamaan yksilöllisempiä palveluita ihmisille ja työntekijöille ja miettii, miten ihmisten arvomaailma muuttuu.

Osa haastattelemistani henkilöstöammattilaisista toi esiin teknologian kehittymisen ja henkilöstötyön sähköistyminen entisestään. Niiden vaikutus henkilöstötyöhön, nimenomaan sen hallinnolliseen puoleen, tulee esiin Pekan pohdinnassa alla olevassa katkelmassa. Kasvava HR-teknologioiden hyödyntäminen tulee lisäämään joustavuutta työaikoihin ja siihen, missä työtä tehdään. Vastuu perinteisesti henkilöstöosastolle kuuluvista asioista siirtyy pääasiassa työntekijöille itselleen ja linjaesimiehille, mikä tarkoittaa sitä, että luottamus työntekijöihin korostuu jopa aiempaa enemmän. Tulevaisuuden muutostrendien vaikutuksia henkilöstötyöhön on vaikeaa ennakoida ja se johtaa osan haastattelemistani henkilöstöammattilaisista pohtimaan, tarvitaanko henkilöstöfunktiota tulevaisuudessa lainkaan tai jos tarvitaan, niin millainen sen rooli on. Pekka arvelee, että kyllä henkilöstöfunktiota tarvitaan tulevaisuudessakin, vaikka aluksi hän ei ole aivan varma. Hänen mielestään sen rooli tulee kuitenkin väistämättä muuttumaan ja sen sijaan, että HR tekisi esimerkiksi henkilöstöhallinnolliset työt tulevaisuudessa, niin teknologian avulla ne siirtyvät työntekijöille tai esimiehille jopa kokonaan. Henkilöstöosaston tehtävänä on henkilöstöhallinnon osalta lähinnä tarjota toimivimmat työkalut henkilöstölle ja esimiehille sekä kouluttaa ja opastaa niiden käyttöön.

Aineistonäyte 75.

Pekka: Teknologia auttaa siinä paljon siis tällä hetkellä jo edelläkävijäyrityksissä, niin kun mä sanoin tää perinteinen henkilöstöhallinto: täytyä laput, ano tota ja niin pois päin. Niin ei sellasiin tarvita, vaan suoraan pystytään laittaa webbiin ja sä hoidat. Sitä kautta koko ajan esimiesten roolit siinä HR-chiefinä tulee kasvamaan, eli HR on se työkalupaja, joka tekee noita sellasia tietotekniikan avulla toimivia työkaluja, mutta se myös koko aika enemmän ja enemmän valmentaa esimiehiä, et miten ne hoidetaan siellä, jolloin niinku sen HR:n tehtävä lippusten ja lappusten seuraajana ja muuta, niin sitä ei tarvita. Ja sit, jos sä katot, niin modernimmat tietotekniikkafirmat – ne on yleensä sillä alalla – niin ei siellä oo niinkun työaikoja, sä saat itse päättää, sulla on vaan tavoitteita, et ne toteutetaan. Sit siellä on ihan lomia, se tiimi päättää keskenään, miten lomat, ei siihen tarvita HR:ää. Matkustaminen, ei tarrteta mitään lupia vaan suoraan matkatoimiston sivuilta tilataan liput. Koko hallinto siirretään suoraan tietotekniikkaan, mutta se edellyttää sellasta, että ihmisiin luotetaan ja kääntäen ihmiset on luottamuksen arvosia. Se on se niinku kulttuuri. Mut se on vähän niinkun demokratia, et siihen kasvetaan, siihen ei voi hypätä suoraan, mutta siihen kasvetaan.

Tutkija: Tarvitaanko HR:ää tulevaisuudessa?

Pekka: Ei... Tai kyl sitä tarvitaan, mut sen rooli on erilainen. Nyt on se, mitä niinku HR tekee esimiehille tai niiden puolesta, niin tulevaisuudessa nää pystytään melkein kaikki jalkauttaa ja viemään sinne, et se tiimiesimies tekee ne suoraan. Jolloin HR:n tehtävä on tuottaa sinne osaamista ja työkaluja.

Tutkija: Minkälainen ajattelutapa tai osaaminen siellä pitäisi olla taustalla, et tää muutos menee sinne yrityskulttuuriin ja tuntuu luontevalta ja porukka lähtee mukaan tällaseen kulttuuriin?

Pekka: Se on aika paljon viestintää, mut viestinnässä yks, mikä on tällanen niin "walk the talk" eli teet, mitä puhut. Mä otan esimerkiksi vaikka teidän firman ja sä teet gallupin, niin kuinka moni täällä kannattaa vihreitä arvoja ja on huolissaan saastumisesta ja muuta? 90 jotain prosenttia. Sit sä samal kysyt, et kuin moni tulee fillarilla tai autolla töihin? Sit se onkin, et kyl mä niitä kannatan, mut en mä niinku jaksa ite sitä tehdä tai ole. Niin sillan mulle se ainakin, se ei oo uskottavaa. Jos sä sanot sitä, niin sit sä myös oikeesti teet sitä ja sillai.[...] kun sä olet esimies tai sä olet jollain tavalla esillä, niin se vastuu on viel suurempi siitä, että walk the talk ja se läpinäkyvyys, et sä teet myös niinku sä julistat ja se on vaikee laji.

Useiden vastaajien mielestä teknologiaa pitäisi hyödyntää tulevaisuudessa vieläkin paremmin kuin nykyään tehdään. Liiketoimintaympäristön syklien nopeutuminen, muutosnopeuden kiihtyminen ja pienenevät yrityskoot tuovat omat haasteensa, mutta myös mahdollisuutensa henkilöstötyön näkökulmasta. Melkoisen yksimielisiä oltiin siitä, että henkilöstötyön tulee muuttua vielä entistä ketterämpään ja strategisempaan suuntaan kuitenkin heikentämättä sen operatiivista roolia. Sydän ja aivot riittävät ylläpitämään elämää tiettyyn rajaan saakka, mutta vasta sielu takaa, jos ei nyt ikuista, niin ainakin pitkän aikavälin olemassaolon. Tämän vuoksi tulevaisuusosaamisista muodostui tärkein kehittämiskohde suhteessa ihmis- tai numero-osaamisiin.

6. Johtopäätökset

Pro gradu -tutkielmani lähtökohtaisena tavoitteena on ollut suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamisen tutkiminen ja erilaisten ajankohtaisten osaamishaasteiden esille nostaminen ja ymmärtäminen sekä saada aikaan ns. henkilöstöammattilaisen 'kompetenssikartta'. Tavoitteenani on ollut myös tuottaa tärkeää tietoa koko suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentälle niistä osaamisista, joita tarvitaan menestyksekkään henkilöstötyön tekemiseen, jotta henkilöstöammattilaiset voisivat varautua paremmin liittyen haasteisiin, joita he kohtaavat työssään uriansa aikana.

Tutkimustani ohjaavana varsinaisena pääkysymyksenä etsin vastausta siihen, mitkä ovat suomalaisten henkilöstöammattilaisten työssään tarvitsemat osaamiset ja tulevaisuuden osaamishaasteet. Lähestyn tutkimuskysymystä kolmen alakysymyksen kautta, jotka auttavat pääkysymyksen selvittämisessä: ”Minkälaisia osaamishaasteita henkilöstöammattilaiset kohtaavat työssään?”, ”Mitä osaamisia henkilöstöammattilaiset uskovat tarvitsevänsä tulevaisuudessa?” ja ”Mitkä ovat henkilöstöammattilaisen osaamisista ja ominaisuuksista muodostuvat roolit?”.

Haastatellessani erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöstöammattilaisia, henkilöstötyön strategisuus pyrkii nousemaan väkisinkin esiin, puhutaanpa työstä mistä näkökulmasta tahansa. Määritelmiä strategisuudelle on myös monia, jokainen kokee sen omalla tavallaan riippuen omasta henkilöstöammattilaisen roolistaan, persoonallisuuden piirteistään ja vahvuuksistaan. On rohkeaa ja itsevarmaa sekä toisinaan hieman arkaakin suhtautumista siihen, mitä strategisena toimijana oleminen todellisuudessa tarkoittaa, miten se vaikuttaa omaan työhön ja millaisia osaamisia työssä menestyminen vaatii. Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuu erityisesti henkilöstötyön strateginen puoli, vaikka vahvaa operatiivista osaamista pidetäänkin henkilöstötyön kivijalkana, jonka päälle strategisuutta voidaan alkaa rakentaa. He käyttävät itsestään monia metaforia, kuten ameba ja kameleontti, jotka kuvastavat henkilöstötyön moniulotteisuutta, kykyä olla moniottelija, joka pyrkii luomaan olosuhteet menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Henkilöstö-ammattilainen näkee itsensä mieluummin mahdollistajan ja oivalluttajan roolissa kuin osana tukifunktiota.

Alustavaan osaamiskartoitukseen ja neljääntoista teemahaastatteluun perustuvan tutkimukseni pohjalta tunnistin aineistoista kolme strategisen henkilöstötyön pääosaamisaluetta, jotka ovat ihmisosaaminen, tulevaisuusosaaminen ja numero-

osaaminen. Ihmisosaaminen nähdään kaikkein eniten motivoivana ulottuvuutena, tulevaisuusosaamisen kohdalla osaamisen taso arvioidaan yleisesti ottaen riittämättömäksi ja numero-osaamisen koetaan tuovan uskottavuutta ja vahvistavan henkilöstöammattilaisen identiteettiä erityisesti organisaation muiden funktioiden ja ylimmän johdon keskuudessa. Olennaista näiden kolmen osaamisulottuvuuden aidossa strategisuudessa on kyky kytkeä nämä osaamiset saumattomasti yrityksen toimialan ja liiketoiminnan logiikkaan sekä asiakasarvoketjuun. Jos tämä kytkentä jää löyhäksi, niin henkilöstöammattilaisen on turha kuvitella tuottavansa merkittävää arvoa yrityksen liiketoiminnalle.

6.1 Henkilöstöammattilaisen osaamistarpeisiin vaikuttavat tekijät

Henkilöstöammattilaisen osaamistarpeisiin vaikuttavat monenlaiset tekijät aina ammattilaisen omista vahvuuksista ja tavoitteista alkaen globaaliin liiketoimintaympäristöön saakka. Kaikkein tärkeimpinä henkilööstöammattilaisen itsensä mielestä pidetään useimmiten niitä osaamisia, jotka liittyvät läheisesti omiin vahvuuksiin ja joita on helppoa soveltaa välittömässä toimintaympäristössä. Henkilöstöammattilaisen kohdalla tämä tarkoittaa lähinnä sellaisia hallinnollisia tai operatiivisia toimintoja, joista henkilöstöfunktio on perinteisesti organisaatiossa vastannut. Strategisia henkilöstöjohtamisen osa-alueita voi olla vaikeampi hahmottaa, koska ne vaativat enemmän ulospäin ja tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation muiden funktioiden toiminnasta sekä ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä aina globaalille tasolle saakka.

Vaikka ammattilainen kokisikin itsensä jo ylimmän johdon strategiseksi kumppaniksi, bisnes partneriksi, niin hallinnollista roolia pidetään edelleen tärkeänä, eräänlaisena näkymättömyysviittana, jonka suojaan voi tarvittaessa piiloutua. Siinä roolissa ei tarvitse olla paljoa esillä ja jos sattuu mokaamaan strategisemmissä ja vaikuttavammissa rooleissa, niin on olemassa paikka, jonne paeta. Samalla kuitenkin todetaan, että hallinnollista roolia voi tehdä joku toinen, en minä itse, mutta se on välttämättömän tärkeä. Yhtenä suurena henkilöstötyön haasteena pidetään myös henkilöstöammattilaisen nykyisiä ylivertaisen laajoja toimenkuvia, joihin tuntuu sisältyvän tänä päivänä kaikki hallinnollisesta ja operatiivisesta toimijasta strategiseen. Esimerkiksi Baill (1999) toteaa, että uudet henkilöstöammattilaisten osaamiselle asetetut vaatimukset eivät pelkästään muutu, vaan sen sijaan ne kasvavat ja tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset osaamisvaatimukset säilyvät

ja niitä täydennetään uusilla osaamisvaatimuksilla. Vastaajien mukaan on kuitenkin kohtuutonta olettaa, että yksi ihminen pystyisi hallitsemaan kaiken tarvittavan osaamisen esimerkiksi työsuhte- ja palkka-asioista osaamisenkehittämiseen. Tätä toimenkuvan laajuutta kohtaan ilmeni kritiikkiä ja todettiin, että aina voi yrittää täyttää kaikki tehokkaan henkilöstöammattilaisen kriteerit, mutta se on melko epärealistista. Käytännössä ymmärretään, että strategisten tehtävien lisääntyminen johtaa väistämättä hallinnollisten tehtävien vähenemiseen ja osittain niiden siirtymiseen linjajohdolle.

Kun tarkastellaan henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, sisimpänä vaikuttavat yksilötason piirteet, omat vahvuudet, tavoitteet ja mielenkiinnonkohteet. Nämä osaamiset on suhteellisen helposti opittuja, eikä niiden eteen välttämättä ole kauheasti tarvinnut ponnistella. Tällä tasolla ollessaan henkilöstöammattilainen tuntee olonsa mukavaksi ja hän on varma omasta osaamisestaan. Työtehtävät, joissa käytetään lähinnä omia ydinosaita, tuntuvat ammattilaisesta itsestään motivoivilta ja näissä tehtävissä onnistuminen on erittäin todennäköistä. Sisimmällä tasolla olevat osaamiset luovat perustan henkilöstöammattilaisen ammatti-identiteetille, sille kuinka varmaksi he tuntevat itsensä työssään. Tällä tasolla osaaminen on kuitenkin melko sisäänpäin kääntynyttä ja mukavuudenhaluista.

Toisella tasolla henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttavat organisaation tarpeet ja se, minkälaisen osaamisen uskotaan olevan tärkeitä liiketoiminnan menestymisen näkökulmasta. Henkilöstöammattilainen tiedostaa, millainen osaaminen on tärkeää, mutta ei välttämättä usko, että tarvitsee näitä osaamisia itse omassa työssään. Henkilöstöammattilaisen tulisi liikkua lähemmäksi asiakasta ja ymmärtääkseen asiakasarvoketjun, tulisi hänen olla jopa suorassa kontaktissa asiakkaaseen (Ulrich ym. 2009). Mitä lähemmäksi organisaation ulkorajoja mennään, sen epävarmempi henkilöstöammattilainen on usein siitä, kuuluvatko kyseiset tehtävät hänelle. Hän pitää asiakkainaan useimmiten organisaation sisäisiä sidosryhmiä ja melko harva on vuorovaikutuksessa yrityksen ulkoisten asiakkaiden kanssa. Toki ymmärretään, että loppuasiakas on tuolla jossain, mutta usein ajatellaan, että hänen kohtaamisensa ei tuota omalle työlle merkittävää lisäarvoa.

Kolmannella tasolla henkilöstöammattilaisen osaamiseen vaikuttaa paikallinen liiketoimintaympäristö, johon kuuluvat lainsäädäntö ja kulttuuriset erityispiirteet, toimialan kehitys sekä kiristynyt kilpailu. Lainsäädännöntuntemus on useimmille

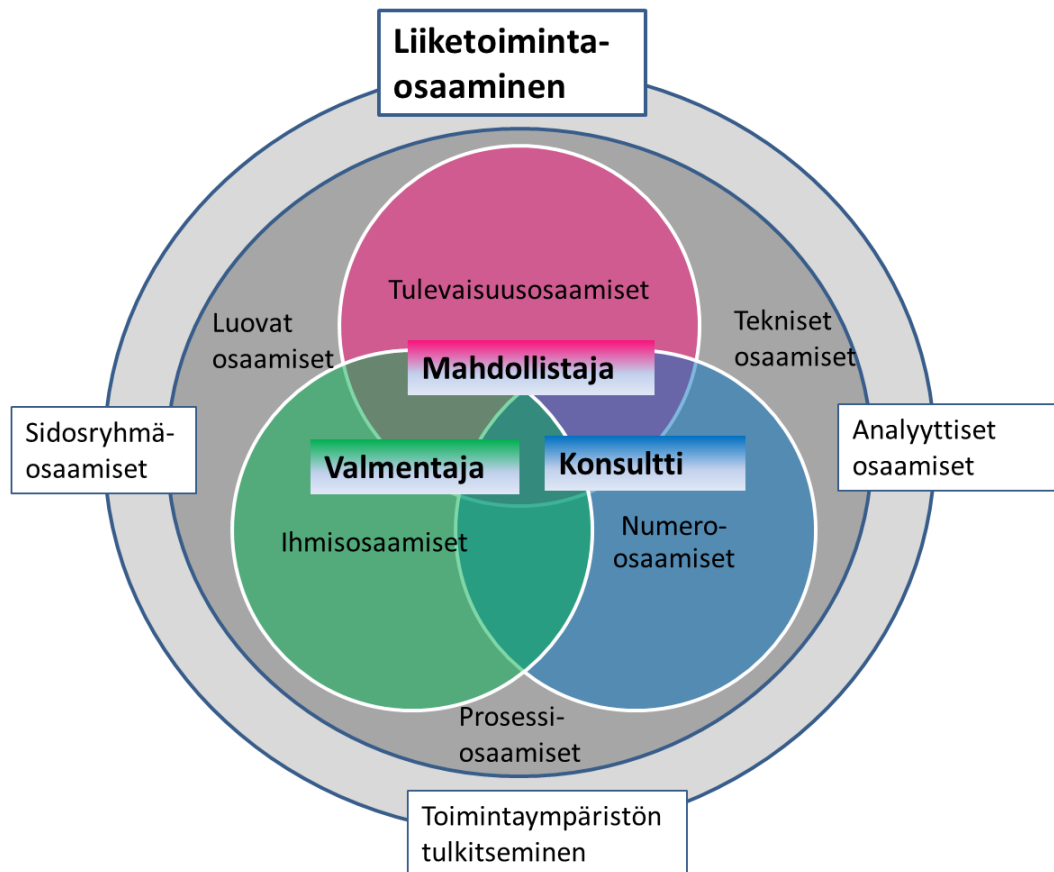
henkilöstöammattilaisille välttämättömyys, eikä kulttuurin tuntemuskaan yleensä tuota ongelmia. Näiden osaamisten suhteen on pidettävä itseään ajan tasalla ja oltava valppaana ulkoa päin tuleville signaaleille ja muutoksille. Kiristyvässä kilpailussa pärjääminen ei ole kuitenkaan itsestään selvyys. Henkilöstöosasto on avainasemassa yrityksen menestyksen edellytysten luomisessa henkilöstötoimenpiteiden kautta. Onnistuakseen siinä, henkilöstöammattilaisilta edellytetään liiketoimintastrategian ja liiketoimintaympäristön hyvää tuntemusta ja sitä pitää osata myös soveltaa käytännön henkilöstötyössä. On tärkeää tietää, miksi asiakkaat tekevät yhteistyötä kanssasi ja miten rakentaa uusia tai lämmittää vanhoja asiakassuhteita (Ulrich ym. 2009). Kyetäkseen toimimaan tehokkaasti tällä tasolla, edellytetään henkilöstöammattilaiselta enemmän ulospäin suuntautuvaa toimintaa ja aloitteellisuutta ehdottaa uusia toimintamalleja. Tästä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että henkilöstöammattilainen itse pyytää mahdollisuutta osallistua asiakastapaamiseen. Suurin osa henkilöstöammattilaisista suhtautuu tämän kaltaiseen toimintatapaan varauksella vedoten ajanpuutteeseen tai muuhun vastaavaan syyhyn.

Neljännellä tasolla on globaali liiketoimintaympäristö, jonka tulkitseminen ja eri ilmiöiden vaikutusten arviointi on tutkimukseni perusteella kaikkein haastavinta henkilöstöammattilaiselle. Tämän tason huomioiminen henkilöstötyössä arvoa tuottavasti on vaikeaa, koska toiminnan tulee olla proaktiivista ja tulevaisuusorientoitunutta, mutta alati muuttuvan ympäristön vaikutuksia liiketoiminnalle on haasteellista ennustaa. Epäonnistumisen riski on suuri, jos yrityksen strategiaa tai liiketoimintamalleja muutetaan ennakkoiden sen mukaisesti, mihin globaalin liiketoimintaympäristön oletetaan olevan menossa ennen kuin selviä merkkejä on havaittavissa. Tässä piilee kuitenkin myös suuret menestymisen mahdollisuudet ja onnistuessaan henkilöstöfunktio voi nousta yrityksen keskeiseksi menestystekijäksi. Tämän henkilöstöammattilaiset tiedostavat puheen tasolla hyvin, mutta keskimäärin he suhtautuvat epävarmuuteen ja puutteellisen tiedon valossa toimimiseen suurella varauksella, mikä johtaa kyvyttömyyteen tehdä konkreettisia tulevaisuuteen liittyviä päätöksiä tai aloitteita.

6.2 Menestyvä henkilöstöammattilainen

Henkilöstöammattilaisen tärkeimmät osaamiset jaetaan tutkimukseni perusteella ihmisosaamisiin, numero-osaamisiin ja tulevaisuusosaamisiin. Viitaten henkilöstö-

ammattilaisten kompetenssitutkimuksiin (mm. Tyson 1987, Blancero ym. 1996, Ulrich ym. 2008, 2009, 2012), olen muodostanut ja nimennyt oman tutkimuksen perusteella syntyneet osaamiskokonaisuudet ja henkilöstöroolit näistä aiemmista poiketen. Kuitenkin laajempi viitekehys on pysynyt pääpiirteissään samana, kuten Ulrichin ym. (2009, 2012) HR-roolien jaottelu yksilö, organisaatio ja toimintaympäristö -tasolle. Olen pyrkinyt tekemään oman tulkintani mahdollisimman käytännönläheisesti ja käyttänyt osittain samoja ilmaisuja ja termejä, kuin henkilöstöammattilaiset itse puhuessaan osaamisistaan, jotta muodostunut henkilöstöammattilaisten ”kompetenssikartta” kuvaisi mahdollisimman tarkasti haastateltavieni näkemyksiä.



Kuva 6. Strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osaamisalueet ja ammattilaisroolit.

Hyvällä henkilöstöammattilaisella tulisi olla ihmis-, numero-, ja tulevaisuusosaamisia kaikilla neljällä tasolla, joita ovat aiemmin mainittu yksilötaso, organisaatiotaso, paikallinen liiketoimintaympäristö ja globaali liiketoimintaympäristö. Jos hän osaa

soveltaa näitä kolmea osaamisaluetta kaikilla neljällä tasolla, niin hänen on mahdollista toimia aidosti liiketoimintalähtöisenä ja strategisena kumppanina, mitä tämän päivän henkilöstöammattilaiselta odotetaan. Usein liiketoimintalähtöisyys ymmärretään siten, että tulisi olla ensisijaisesti ymmärrystä keskeisistä numeroista, liiketoiminnan tunnusluvuista, mutta henkilöstöammattilaisen ydinosaaminen voi myös painottua ihmisosaamiseen, jossa korostuu kiinnostus ennen kaikkea ihmistyöhön.

Se, millaista yksilöllistä osaamista henkilöstöammattilaisella on ja mikä häntä eniten työssään motivoi, määrää pitkälle myös hänen roolinsa henkilöstöammattilaisena. Kolme keskeistä henkilöstöammattilaisen roolia nimesin oman jaotteluni mukaan valmentajan, mahdollistajan ja konsultin rooleiksi. Ulrich ym. (2012) jaottelee tulevaisuuden henkilöstöosaamiset kuuteen eri rooliin: uskottava toimija, strateginen toimija, kykyjen kehittäjä, muutosagentti, HR-innovaattori ja integroija sekä teknologian edistäjä. Tutkimukseni perusteella selkeästi erottuvia henkilöstörooleja nousi aineistostani vain kolme, mutta useissa tapauksissa henkilöstöammattilaisella saattaa olla kaksikin eri roolia, joita hän vaihtelee tilanteesta riippuen. Tämä roolien vaihtaminen on tärkeä ominaisuus monissa tehtävissä toimiville ammattilaisille ja viittaa henkilöstöammattilaisen kameleonttimaiseen kykyyn ”vaihtaa väriä” tilanteen mukaan, kuten eräs haastateltavanikin totesi.

Valmentaja-roolin ydinosaaminen on ihmisosaamista, mutta onnistuakseen tehtävässään, hän tarvitsee myös jonkin verran tulevaisuus- ja numero-osaamisia. Haastattelemistani henkilöstöammattilaisista useimmat näkevät pääasiallisen roolinsa valmentajana, tosin kuten jo mainitsin, joillain saattaa olla kaksikin eri roolia tilanteesta riippuen. Erityisesti tämä korostuu niillä ammattilaisilla, joilla on työkokemusta myös jostain toisesta organisaation funktiosta, esimerkiksi rahoituksesta tai myynnistä. Valmentajan ydinosaamisia ovat Ulrichin ym. (2008) pehmeät ja kovat osaamiset -jaotteluun pohjautuen pääasiassa pehmeät eli käyttäytymiseen perustuvat osaamiset. Näitä osaamisia ovat vuorovaikutustaidot, psykologinen osaaminen, osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen, kyky verkostoitua, lobbaustaidot, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, tarinan kerronta, diplomaattiset kyvyt, myynnilliset taidot, johtamis- ja esimiesvalmiudet sekä yksilöiden ja erilaisuuden huomioiminen.

Konsultin roolissa henkilöstöammattilaisen ydinosaaminen on numero-osaamista, mutta pelkkä numero-osaaminen ei riitä, vaan lisäksi konsultti tarvitsee osaamisia myös ihmis- ja

tulevaisuusalueilta. Muutama haastattelemanani ammattilainen on omaksunut kovemman henkilöstöroolin ja analyyttinen numero-osaaminen on heille kaikkein vahvinta osaamista. Nämä osaamiset voidaan Ulrichin ym. (2008) mukaan tulkita niin sanotuiksi koviksi osaamisiksi. Näitä ovat henkilöstötyön näkökulmasta esimerkiksi kyky ymmärtää tuloslaskelma, tase ja tärkeimmät tunnusluvut sekä se, mistä yrityksen tulos muodostuu ja miten joku numerotavoite muunnetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi tai miten henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä laaditaan business case. Muita henkilöstöammattilaisen numero-osaamisia ovat numeroiden pyörittäminen, Excelin sujuva käyttö, analyyttisyys ja tilastotiedon hyödyntäminen.

Mahdollistajan rooli tarkoittaa tulevaisuusorientoitunutta henkilöstöammattilaista, jollainen hyvin moni kertoo olevansa. Se nousee kuitenkin näistä kolmesta roolista kaikkein vähiten konkreettisena toimintana esiin ammattilaisten puheessa. Mahdollistamisesta puhuessaan henkilöstöammattilaiset puhuvat usein melko henkilöstöfunktiokeskeisesti ja esimerkiksi henkilöstötyötä merkittävästi uudistavia ideoita tai ajatuksia ei konkreettisen tasolla kovin paljoa esiinny. Mahdollistajan rooli on kuitenkin osana muita rooleja lähes kaikilla ja sitä pidetään erityisen tärkeänä, vaikka siihen liittyvien osaamisten todetaan olevan puuttellisempia kuin kahteen muuhun, eli valmentajan tai konsultin rooleihin liittyviä osaamisia. Mahdollistajan keskeisiä osaamisia ovat kyky nähdä ja konkretisoida visio käytännön toimenpiteiksi, kyky kyseenalaistaa, proaktiivisuus, ratkaisuhakuisuus, ketteryys, ajatuksellinen joustavuus, innovatiivisuus sekä kyky huomioida yhteiskunnassa ja globaalilla tasolla tapahtuvia muutoksia ja ymmärtää niiden vaikutukset.

Tulevaisuusosaamisten tärkeys, mutta niiden riittämättömyys ovat toistuvasti läsnä henkilöstöammattilaisten puheissa osaamisistaan. Näistä osaamisista puhutaan abstraktilla tasolla ja niiden soveltaminen henkilöstötyössä on vaikeaa. Esimerkiksi Ulrichin ym. (2013) kuudennen kompetenssitutkimuksen perusteella syntyneessä mallissa, jossa määritellään tulevaisuuden osaamisia, on yhtenä osaamisalueena strateginen toimija, joka liittyy erityisesti ulkoisten trendien tulkitsemiseen ja niiden mukaiseen päätösten tekoon ja toimintaan. Kyseinen osaamisalue nojaa paljolti tulevaisuuden ennakointiin ja ulkoisen liiketoimintaympäristön syvälliseen tuntemukseen ja sen tulkitsemiseen. Tuottavaa siitä tulee vasta, kun kyetään integroimaan nämä tulkinnot yrityksen toimintaan. Tämä havainto tukee hyvin empiirisen tutkimukseni yhtä keskeistä esiinnoussutta teemaa eli tulevaisuusosaamisten tärkeyttä ja samanaikaisesti siihen liittyvän osaamisen ja konkreettisen toiminnan puutteellisuutta.

Olen määritellyt näiden kolmen ydinosaamisalueen ja keskeisten roolien lisäksi muita henkilöstötyötä tukevia osaamisia, joista merkittäviä ovat luovat osaamiset, tekniset osaamiset ja prosessiosaamiset. Nämä osaamiset auttavat henkilöstöammattilaisia navigoimaan organisaatiossa sujuvasti ja niillä on merkitystä esimerkiksi muutos- tai yt-prosessien läpiviennissä, henkilöstöprosessien kehittämisessä ja onnistuneessa projektien toteuttamisessa. Näistä osaamisista paljolti riippuu, kuinka henkilöstöammattilainen pärjää organisaation sisällä muiden funktioiden silmissä. Kun mennään vielä askel etäämmälle henkilöstötyön varsinaisesta ytimeä, niin ollaan jo suorassa yhteydessä yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Tällä tasolla korostuvat analyyttiset osaamiset, toimintaympäristön tulkitseminen, sidosryhmäosaamiset ja liiketoimintaosaaminen. Henkilöstöammattilaisen liiketoimintaosaaminen on kokonaisvaltainen osaaminen, joka muodostuu vahvaksi silloin, kun henkilöstöammattilainen käyttää kaikkia muita henkilöstöosaamisia kyvykkäästi organisaation liiketoiminnan edistämiseksi.

Henkilöstöammattilaisen osaamisen ytimessä voi siis olla joko numero-osaaminen, ihmisosaaminen tai tulevaisuusosaaminen ja haastattelemisani henkilöstöammattilaisissa korostui juuri tämä inhimillisuus ja samalla mahdottomuus olla kaikessa erinomainen. Pätevyys liiketoimintaosaamisessa ja kyvyssä tuottaa konkreettista arvoa yritykselle ei ole riippuvainen siitä, onko vahvin osaaminen ihmispainotteista vai numeropainotteista. Lähtökohta on, että onnistuakseen henkilöstötyössä, tulee vähintään olla kiinnostunut ihmisistä tai perustasolla ymmärtää yrityksen liiketoiminnan tärkeimmät tunnusluvut, kunhan toinen näistä osaamisalueista on vahva. Henkilöstöjohtotasoisissa tehtävissä on sekä ihmis- että numero-osaajia ja vähemmän vahvaa osaamisaluetta he ovat johdonmukaisesti kehittäneet työn vaatimusten kasvaessa. Tulevaisuusosaaminen sen sijaan on merkittävässä roolissa silloin, kun henkilöstöammattilainen kokee vaikuttavansa ratkaisevasti yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi se erottautuukin merkittävänä kehityskohteena henkilöstöammattilaisten osaamisalueissa.

Uskottava toimija -näkökulmasta (mm. Ulrich ym. 2009, 2012) tarkasteltuna ne ammattilaiset, joilla on vahvaa numero- tai analyyttistä osaamista, kokevat sen osaamisen olevan niin harvinaista, että se vahvistaa heidän ammatti-identiteettiään erityisesti muiden funktioiden edustajien joukossa. He pitävät tärkeänä sitä, että osaavat puhua ”bisneksen kieltä” ja ilmaista asiat selkeästi numeroiden ja konkretian kautta. Toisaalta ne ammattilaiset, joiden osaaminen on ensisijaisesti ihmislähtöistä, vakuuttavat tekevänsä henkilöstötyötä tunnesyistä, kutsumustyönä. Näille ammattilaisille on toissijaista se,

millaista arvostusta he saavat ulkopuolisilta. Tärkeintä heille on se, että he tuntevat työnsä merkitykselliseksi itse ja näkevät positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kautta. He ovat sitä mieltä, että hyvä tulos syntyy nimenomaan työhyvinvoinnin kautta.

Pelkät ameban valejalat eivät riitä – tarvitaan ”pysyviä jalkoja”

Niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöammattilaiset ottavat vastuuta tehtävistä, jotka eivät välttämättä kuulu perinteiseen henkilöstöosaston rooliin, mutta jotka auttavat yritystä menestymään, voi henkilöstöfunktio muodostua yrityksen strategiseksi kilpailutekijäksi. Tämä vaatii aktiivista pyrkimystä vähemmän tärkeiden hallinnollisten tehtävien karsimiseen ja näiden korvaamista liiketoiminta-arvoa tuottavilla tehtävillä. Tutkimukseni perusteella organisaatioita, joissa henkilöstöammattilaiset pyrkivät tuottamaan liiketoiminta-arvoa esimerkiksi suoran asiakaskontaktin kautta, on vielä harvassa. Henkilöstöammattilaisten puheissa toistuvan retoriikan ja käytännön toiminnan välillä näyttää olevan melko suuri kuilu, jota tulisi pyrkiä kaventamaan. Ongelma ei ole ainoastaan osaamiseen liittyvä, vaan se on myös juurtunut syvälle henkilöstöammattilaisten asenteisiin.

Tässä piilee eräs henkilöstöammattilaisen keskeisistä haasteista. Vaikka puheen tasolla ymmärretäänkin, että henkilöstötyö on muuttunut entistä strategisempaan suuntaan ja henkilöstöosaston ensisijaisena tavoitteena on tuottaa bisnesarvoa yritykselle ja tärkeimmille sidosryhmilleen, niin itse toiminta ei vielä ole aidosti tätä tavoitetta mahdollistanut. Tämä ilmenee nimenomaan puutteellisena kontaktina yrityksen rajojen ulkopuolelle, erityisesti asiakkaisiin. Ilmiö on yleinen sekä olemassa olevassa kirjallisuudessa, että suomalaisessa henkilöstötyössä tänä päivänä. Asian tärkeydestä huolimatta vain pieni osa haastattelemistani henkilöstöammattilaisista pitää normaalina tai ylipäättään mahdollisena suoraa kontaktia asiakkaiden suuntaan. Jos henkilöstöosasto ei missään vaiheessa ole suorassa yhteydessä asiakkaaseen, niin kuinka on mahdollista tukea asiakasarvon tuottamisessa, saati mahdollistaa parempaa liiketoimintaa. Asiakasarvo ei voi toteutua ilman vuorovaikutusta asiakkaaseen - ei ainakaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Kun palataan tähän paljon puhuttuun henkilöstöammattilaisten identiteettikriisiin ja sen aiheuttamaan epävarmuuteen omasta arvosta, niin tutkimustulokseni antaa viitteitä siitä,

että tämä kriisi ilmenee henkilöstöfunktion sisäisenä, hiljaisena ”kylmänä sotana”. Haastattelemiini henkilöstöammattilaiset ovat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä siihen, että heillä on ”epätyypillinen opiskelutausta” tai ”epätyypillistä osaamista” verrattuna toisiin henkilöstöammattilaisiin. Tämä saattaa repiä ammattikuntaa sisältä päin, koska yhtenäisiä pätevyysvaatimuksia on vaikea määritellä. Yksilöinä henkilöstöammattilaisten ammatti-identiteetit vaikuttavat kuitenkin vahvoilta. Toisin sanoen kolleegoista halutaan erottua poikkeavalla osaamisella, mutta tämä ei tue ammattikuntaa yhtenäisenä joukkona, vaan saattaa olla, että juuri sen vuoksi ammattikunnan statusta on vaikea saavuttaa. Jos tämä ilmiö on laajemminkin olemassa, niin ei ole yllättävää, että henkilöstöammattilaisuutta on vaikeaa määritellä tietyin yhtenäisin kriteerein. Onhan työ niin moniulotteista, että sille ei välttämättä ole tarvettakaan, mutta se tekee henkilöstötyötä tekevistä ammattilaisista eräänlaisia yksinäisiä susia, jotka hajanaisena joukkona taistelevat ansaitakseen arvonsa liiketoimintajohdon silmissä.

Ratkaisua henkilöstöammattilaisten kiistanalaiseen asemaan liiketoiminnan kumppanina ei toistaiseksi ole löytynyt henkilöstöfunktion sisältä näiden kolmenkymmenen vuoden aikana, jolloin strategista henkilöstöjohtamisen tutkimusta on tehty. Todennäköisyys sille, että se löytyisi samasta paikasta seuraavien kolmenkymmen vuoden aikana, ei ole suuri jos jokin palikka yhtälöstä ei muutu. Yksi vaihtoehto on kysyä mielipidettä henkilöstöosaston tuottavuudesta muilta organisaation toimijoilta. Silloin vastaus olisi todennäköisesti objektiivisempi, kuin henkilöstöammattilaisilta itseltään saatu vastaus. Entä pitäisikö henkilöstöosasto sitten räjäyttää, kuten Stewart (1996) ehdottaa? Ehkä, mutta ei sen tarvitse räjähtää tomuna ilmaan. Riittää, että henkilöstöfunktion perinteiset jähmeät rajat saataisiin murrettua ja näkymätön, mutta tiivis seinä saataisiin läpäisevämmäksi, jolloin uudenlaisia henkilöstötoimenkuvia olisi mahdollista synnyttää organisaatioissa.

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat osaavia, motivoituneita ja tuntevat menestyvänsä työssään hyvin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, sitä, että osaaminen olisi täydellistä kaikilta osin. Globaali muutosvauhti kiihtyy ja henkilöstöammattilaiset itsekin myöntävät, että perässä on haastavaa pysyä ja tulevaisuusosaamisen osalta on puutteita. Tämä on ymmärrettävää, koska en tiedä toista organisaation toimintoa, jossa osaamisvaatimukset olisivat tänä päivänä yhtä laajoja kuin henkilöstöammattilaisilla. He kamppailevat kadoksissa olevan ammatti-identiteettinsä kanssa, koska osaamisen suhteen nykyiset vaatimukset ovat yksinkertaisesti kasvaneet liian suuriksi.

Lo ym. (2015) toteavat, että henkilöstöammattilaisilta vaaditut strategiset osaamiset ja niiden puutteellisuus ovat johtaneet siihen, että muiden funktioiden edustajat ovat omaksuneet strategisten henkilöstöammattilaisten rooleja organisaatioissa. Tämä on aiheuttanut henkilöstöammattilaisuuden murenemista entisestään, mitä pidetään ammattilaisten itsensä keskuudessa nimenomaan huolenaiheena. Esimerkiksi businesspartnerin rooli on jo pitkään ollut yksi henkilöstöfunktion ja liiketoiminnan yhdistävä toimenkuva, mutta niitä henkilöstöammattilaisia, jotka ovat tämän roolin aidosti omaksuneet, on melko harvassa. Yksi ratkaisu voisi kuitenkin olla juuri tässä, että tulevaisuuden henkilöstötoimenkuvat muuttuisivat nykyistä laajemmin funktioiden rajat ylittäväksi toimenkuviksi.

Tulevaisuuden henkilöstötoimenkuvia: HR-business intelligence päällikkö tai HR-markkinointijohtaja?

Tuottaakseen todellista arvoa yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta, tulee henkilöstöammattilaisella olla kykyä kytkeä abstraktin tason osaamista ja tietoa yrityksen toimintaan ja ensinnäkin määritellä, millainen tieto on merkityksellistä yritykselle. Tukeutuminen pelkästään perinteisiin henkilöstörooleihin, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaja, henkilöstönkehittämispäällikkö tai rekrytointiasiantuntija ei tuo riittävää osaamiskapasiteettia henkilöstöosastolle. Henkilöstöosasto tarvitsee esimerkiksi oman business intelligence -roolinsa, jossa yhdistyy sekä HR-asiatuntemus tai halu oppia henkilöstöfunktion perustoiminnot että ennen kaikkea kyky suodattaa bigdatasta olennainen liiketoimintatieto ja tulkita sitä yrityksen henkilöstöön liittyvien toimenpiteiden hyödyksi.

Toinen uudenlainen henkilöstörooli voisi olla esimerkiksi HR-markkinointijohtaja, joka yhdistäisi markkinointiosaamisen henkilöstöasiantuntemukseen. Tästä voi olla apua merkityksellisen työympäristön luomisessa ja vastaavasti yrityksen työnantajamielikuvan edistämisessä tai henkilöstön linkittämisessä yrityksen markkinointiin. Tänä päivänä organisaatioiden arvokkain pääoma on usein aineetonta, kuten tieto- tai sosiaalista pääomaa, joka sijaitsee ihmisissä ja heidän välisessä vuorovaikutuksessaan. Tämän kytkeminen markkinointitoimenpiteisiin persoonallisella, yrityksen organisaatiokulttuuria tulkitsevalla tavalla, on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Organisaatioista on tullut yhä inhimillisempiä organismeja ja asiakkaat haluavat myös nähdä ihmiset yritysten

takana. Tämä voi nousta yhdeksi yritysten tärkeistä menestystekijöistä etenkin tulevaisuudessa, kun inhimillinen ja sosiaalinen pääoma ja tätä kautta strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys kasvavat entisestään.

Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusaineistoni oli mielenkiintoinen ja laaja, joten aineistoon jäi monia otollisia tutkimuskohteita jatkotutkimusta ajatellen. Tulevaisuusosaaminen nousi henkilöstöammattilaisten keskeisenä haasteena esiin, joten yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää tarkemmin, miten henkilöstöammattilaiset kehittävät omia tulevaisuusosaamisiaan ja mitä työkaluja tulevaisuuksien tutkimus voisi tarjota henkilöstöammattilaisille, jotta he olisivat paremmin varautuneita henkilöstötyön tuleviin muutoksiin.

Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella syvällisemmin millaisia eroja on mies- ja naishenkilöstöjohtajien osaamisissa ja miten nämä erot vaikuttavat henkilöstöuralla menestymiseen. Tämä aihe on kiinnostava siitä syystä, että henkilöstöammattilaisista noin kaksi kolmasosaa on naisia ja osa haastattelemistani miespuolisista henkilöstöjohtajista oli sitä mieltä, että alalla olevat miehet kärsivät naisjohtajille tyypillisestä lasikatto-ilmiöstä. He perustelivat näkemystään esimerkiksi siten, että tasa-arvoisemman työelämän vuoksi naiset nostetaan usein henkilöstö- ja viestintäosastojen ylimpään johtoon, joten he vievät johtoasemat miespuolisilta kollegoiltaan.

Lähteet

- Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999–1020.
- Baill, B. (1999). The changing requirements of the HR professional: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 38, 171-175.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of HumanResources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. T., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Cambridge, Mass. Free Press.
- Berglund, J. & Kallifatides, M. (2007). Adequate and Inadequate Selves – Identity Positioning Between Different Categories of Managers. Paper presented at EGOS 2007, Vienna.
- Brewster, C. & Bourniois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20: 4–13.
- Blancero, D., Boroski, J. & Dyer, L. (1996). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34, 5; 550.
- Budhwar, P.S. & Sparrow, P.R. (2002). An Integrative Framework for Understanding CrossNational Human Resource Management Principles. *Human Resource Management Review*, 10(7), 1–28.
- Camelo-Ordaz, C., Garcí'a-Cruzb, J., Sousa-Ginelb, E. & Valle-Cabrera R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463.
- Cantrell, S. M., & Smith, D. (2010). *Workforce of one: Revolutionizing talent management through customization*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278.

- Dyer W. G. (1999). Training Human Resource Champions for the Twenty-First Century Human Resource Management, 38(2), 119–124.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research* (1st ed.). London: Sage Publications.
- Eskola J. & Suoranta J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Evans, P. Pucik & V., Björkman, I. (2010). *The Global Challenge*. International Human Resource Management. 2nd Edition. Mc Graw Hill. New York.
- Farndale, E. (2007). HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *International Journal of Human Resource Management* 16(5), 660–675.
- Farndale, E. & Brewster, C. (2005). In Search of Legitimacy: National Professional Associations and the Professionalism of HR Practitioners. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 33-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45: 58–80.
- Guest, D. & Conway, N. (2011). The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and a “Strong HR System” on Organizational Outcomes: A Stakeholder Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1686–1702.
- Guerçi, M., Abraham, B. & Shani, R. (2013). Moving toward stakeholder-based HRM: a perspective of Italian HR managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1130–1150.
- Gupta, A. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 8-41.
- Guthrie J.P., Flood P.C., Liu, W., MacCurtain, S. & Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672–1685.
- Hammonds, K.H. (2005). Why We Hate HR. *Leadership Excellence*, 23(2), 40–47.
- Hempel, P.S. (2004). Preparing the HR Profession for Technology and Information Work. *Human Resource Management*, 43, (2 & 3), 163–177.

- Hiltrop, J-M., Despres, C. & Sparrow, P. (1995). The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*, 13, 91–7.
- Hiltunen, E., (2010). Kauppakorkeakoulu, Business, S. o., Välikangas, L., Aalto-yliopisto. Weak signals in organizational futures learning. Helsinki School of Economics.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Holt Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What's Happening in Europe? *Employee Relations*, 25, 3, 228–44.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Isokangas, A. & Vassinen R. (2010). Digitaalinen jalanjälki. Helsinki: Talentum Media.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- Ketter, P. (2006). Investing in Learning: Looking for Performance. *Training and Development*, 60(12), 30–33.
- Khatri, N. (1999). Emerging Issues in Strategic HRM Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516–529.
- Khatri, N. (2006). Building Capability in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*, 31(1), 45–54.
- Khatri, N. & Budhwar P.S. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 31(2), 166-188.
- Larkka, M. (2013). Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaaminen – nykytila ja tulevaisuuden haasteet. *Työn Tuuli* 2, 26–32.
- Lawler, E.E. & Mohrman, A.M. (2003). Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lehtola, J. (2013). HR-ammattilaisuuden rakentuminen – Diskurssianalyysi HR-ammattilaisten puheesta. Pro gradu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Lo K., Macky K. & Pio E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- Long, C. S. (2011). An analysis of the relationship between HR professionals' competencies and firms' performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1054-1068.
- Long, C.S., Ismail, W. K. W. & Amin, S.M. (2012). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–15.
- Martell, K. & Carroll, S. J. (1995). How Strategic Is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- McMahan G. C. Bell, M. P. & Virick M. (1998) Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Special Issue: Strategic Human Resource Management Research*, 8(3), 193-214.
- Pietersen, F.L. & Engelbrecht, A.S. (2005). The Strategic Partnership Role of Senior Human Resource Managers in South African Organisations. *Management Dynamics*, 14(4), 47–58.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal Of Interactive Marketing*, 18(3).
- Reed, K.K., Lubatkin & M.H. & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867–893.
- Richard, O.C. & Brown Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 12(2), 299–310.
- Selmer, J. & Chiu, R. (2004). Required Human Resources Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39, 324–336.
- Schultz, C. & Walt, H. van der (2015). *Reinventing HR : Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function*. Knowres Publishing. EBook ISBN 9781869225315.
- Skaggs, B.C. & Youndt, M. (2004). Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85–99.

Sparrow, P.R. & Hiltrop J.M. (1997). Redifining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition. *Human Resource Management*, 36(2), 201-219.

Stewart, T.A. (1996). People Need People – But Do They Need Personnel? It's Time for Human Resources Departments to Put Up or Shut Up. *Fortune*, January 15. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm 22.03.2013

Säntti, R. (2011). The Future Challenges of Human Resource Management. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171, 10-21.

Tienari J. & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. painos, WSOYpro. ISBN 978-951-0-35364-6.

Tienari J. & Piekkari R. (2011). Z ja Epäjohtaminen. Talentum. ISBN 978-952-14-1687-3.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Tyson, S. (1987). The Management Of The Personnel Function. *Journal of Management Studies* 24(5).

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). HR Competencies: Master at the Intersection of People and Business. Utah: The RBL Institute, The Society for HRM.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In. Mc Graw Hill. ISBN 0-07-163870-9.

Ulrich, D., Younger J., Brockbank W. & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217 – 222.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M.D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471.

Uotila, T-P. & Säntti, R. (2011). Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita

henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista. Selvityksiä ja raportteja no. 171, Vaasan yliopisto, Vaasa, 109-132.

Walton, D. Abductive Reasoning. Tuscaloosa, US: University Alabama Press, 2005.

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (2011). Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. ISBN 978-951-37-4804-3 Edita. Helsinki.

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations, 61(8), 1063-1086.

Yeung, A.K. (1996). Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis. Human Resource Management, 35(1), 119-131.

Liitteet

Liite 1

HENKILÖSTÖAMMATILAISEN OSAAMISKARTOITUS

Tämä kysely on osa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa tehtävää gradututkimusta, jonka tavoitteena on kartoittaa suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaamista sekä tuottaa tärkeää tietoa ajankohtaisista henkilöstöjohtamisen osaamistarpeista ja osaamiseen liittyvistä haasteista. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kiitos ajastasi ja tärkeästä panoksestasi tutkimuksen onnistumiseksi!

Taustatiedot:

Sukupuoli:

- ☐ Mies
☐ Nainen

Ikä:

- ☐ 18-30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51-60
☐ 61→

Työnantajani toimii:

- ☐ Yksityisellä sektorilla
☐ Julkisella sektorilla
☐ Kansalaissektorilla (järjestöt ja yhdistykset)

Pohjakoulutus:

- ☐ Yliopisto
☐ Ammattikorkeakoulu
☐ Opisto
☐ Lukio
☐ Muu _____

Koulutusala:

- ☐ Kaupallinen
☐ Kasvatustieteellinen
☐ Oikeustieteellinen
☐ Teknillinen
☐ Muu _____

Työtehtävä-/taso:

- ☐ Johtaja
☐ Päälikkö
☐ Asiantuntija
☐ Konsultti
☐ Assistentti
☐ Koordinaattori
☐ Muu _____

Työkokemukseni henkilöstöammattilaisena:

- ☐ alle 1 vuosi
☐ 1-5 vuotta
☐ 6-10 vuotta
☐ 11-15 vuotta
☐ 16-20 vuotta
☐ yli 20 vuotta

Arvioi omaa osaamistasi kunkin osaamisalueen tai tehtävän kohdalla asteikolla 1-5 (1=heikko osaamisen taso, 5=erinomainen osaamisen taso). Tämän lisäksi pyydän sinua vielä arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka tärkeitä nämä osa-alueet ovat mielestäsi yrityksesi menestyksen kannalta (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

Henkilöstöjohtamisen osaamisalueita:

1. Globaalin liiketoimintaympäristön tuntemus
2. Kyky ajatella globaalisti, mutta toimia paikallisesti
3. Kyky ymmärtää ja diagnosoida liiketoimintaympäristö (konteksti)
4. Liiketoimintastrategian luomiseen osallistuminen
5. Strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi
6. Kilpailijoiden tuntemus
7. Uusiasiakashankinnassa tukeminen
8. Myynti- ja neuvottelutaitojen hallitseminen
9. Dialogin käyminen asiakkaan kanssa
10. Asiakasarvoketjun ymmärtäminen
11. Kyky muuntaa asiakkaan odotukset työntekijöiden konkreettiseksi toiminnaksi
12. Organisaatiomuutoksen fasilitointi
13. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen
14. Organisaatiopsykologian tuntemus
15. Organisaation resilienssin (sitkeyden) parantaminen
16. Muutosdialogin aikaansaaminen
17. Tietovirtojen johtaminen läpi organisaatorajojen
18. Avointen innovaatioprosessien luominen ja hyödyntäminen
19. Työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen
20. Sosiaalisten verkostojen luonti ja ylläpito

Oman osaamisen taso:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tärkeys yritykselle:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. Ristiriitaisuuksien johtaminen pitkän aikavälin tutkimuksen ja välittömästi tuottavan työn välillä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Ymmärrettävä strategiapuhe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Hyvät tarinat ja huumorin käyttö	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Viestinnän vuorovaikutteisuus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Konfliktin ratkaisutaidot – tunneäly	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Organisaation itsetunnon kehittäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Asiakassuhteiden ylläpito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Viranomaissuhteiden hoitaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Sijoittajasuhteiden hoitaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Yhteydenpito alihankkijoihin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Yhteistyökumppanuuksien etsiminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Mediasuhteiden hoitaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Vuoropuhehu työntekijöiden kanssa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Rekrytointiprosessin hallinta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Työntekijöiden perehdyttäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Työnantajamielikuvan kehittäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Parhaiden kykyjen palkkaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Avainhenkilöiden sitouttaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Pedagoginen osaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Oppimisketteryyden kehittäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Osaamisen kehittämisen menetelmäosaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Oppimistyökalujen käyttö	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Osaamisen mittaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Talent poolien hyödyntäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45. Lahjakkuuksien tunnistaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46. Mielekkäiden urapolkujen luominen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47. Työn merkityksellisuuden parantaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48. Työntekijän henkilökohtaisen kasvun tukeminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. Tulokseen perustuva palkitseminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50. Liiketoimintastrategiaa tukeva palkitseminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51. Työssä suoriutumisen arviointi ja mittaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52. Arvonanto ja tunnustus työntekijöille	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53. Työntekijöiden motivoimisessa onnistuminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54. Työsuhdeasiat, työsopiminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55. Henkilöstötietojärjestelmien hyödyntäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
56. Työlainsäädännön tunteminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
57. Työhyvinvoinnin edistäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
58. Henkilöstöjohtamisen tietosuojan tuntemus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59. HR- palvelujen ostotarpeen kartoittaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
60. HR- palvelujen ostoprosessin tuntemus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
61. Myyntitarjousten kilpailutus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
62. Päätöksen tekeminen palvelujen ostotarpeen ja vuokraustarpeen välillä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
63. Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
64. Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen prosessien implementointi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
65. Ulkomaankomennusten ja niiltä palaamisen tukeminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
66. Kulttuurierojen ymmärtämisen ja johtamisen tukeminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
67. Strategian implementoinnin tukeminen kansainvälisesti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Kiitos!

HAASTATTELURUNKO

TEEMA 1. Henkilöstöammattilainen itse

- Kuka olet?
- Mitä teet työkseesi?
- Miksi teet henkilöstötyötä?
- Kerro työstäsi henkilöstöammattilaisena
 - Millaisissa tehtävissä olet ollut?
 - Mikä on tärkein saavutuksesi?
 - Mikä on ollut haasteellisinta työurallasi tähän saakka?
 - Millaisia tavoitteita olet asettanut työhösi liittyen?
 - Millaista arvoa henkilöstötyö tuottaa organisaatiollesi?
 - Miten henkilöstötyö tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

TEEMA 2. Henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit

- Mikä on oma näkemyksesi henkilöstötyöstä (-johtamisesta)?
- Mitä henkilöstötyö sinulle merkitsee?
- Mikä on keskeistä henkilöstötyössä?
- Mitä osa-alueita henkilöstötyöhön kuuluu sinun näkökulmastasi?
- Miten henkilöstötyö on muuttunut työurasi aikana?
- Mitä osaamista menestyksekkäs henkilöstötyö vaatii?
- Kuinka kehität itseäsi henkilöstöammattilaisena?
- Millainen on oma roolisi HR -ammattilaisena?
- Mitä haasteita näet henkilöstötyön tulevaisuudessa?
- Miten olet valmistautunut henkilöstötyön tulevaisuuden muutoksiin?

TEEMA 3. Kyselyn esiin nostamat teemat – henkilöstöammattilaisen osaamisalueet

- **Viestinnälliset taidot**
 - Mikä on viestintää henkilöstötyössä?
 - Mitä viestintäkanavia (viestintäteknologioita) käytät työssäsi?
 - Miten ja mihin tarkoituksiin käytät eri kanavia?
 - Millaisia viestintään liittyviä haasteita kohtaat työssäsi?
 - Miten kehität omia viestintätaitojasi
- **Muutosjohtaminen**
 - Millä keinoin muutosta hallitaan ja johdetaan yrityksessänne?
 - Millaisia prosesseja muutoksen johtamiseen liittyy?
 - Millaisia haasteita kohtaat muutoksen johtamiseen/hallintaan liittyen?
 - Millaista osaamista muutoksen johtaminen vaatii?

- **Liiketoimintaosaaminen**
 - Miten ymmärrät liiketoimintaosaamisen?
 - Millaista liiketoimintaosaamista omassa työssäsi vaaditaan?
 - Kuinka hyvin tunnet yrityksenne liiketoimintastrategian?
 - Millaista osaamista yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun osallistuminen vaatii?
- **Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen**
 - Mitä prosesseja kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu?
 - Mikä on oma roolisi kansainvälisen henkilöstöjohtamisen prosesseissa?
 - Miten yrityksessänne on varauduttu kansainvälistymiseen?
 - Millaista osaamista kansainväliset henkilöstöjohtamisen prosessit vaativat?
- **Henkilöstöpalvelujen ostaminen**
 - Miksi yrityksessänne ostetaan ulkopuolisia palveluja?
 - Miten HR ostot liittyvät omaan työhösi?
 - Mitä HR palveluja yrityksessänne ostetaan ulkopuolelta?
 - Millaista osaamista HR palvelujen ostaminen vaatii?
- **Asiakassuhteiden johtamisen tukeminen**
 - Kuinka hyvin tunnet yrityksenne keskeiset asiakasarvon tuottamisen prosessit?
 - Mitä nämä prosessit ovat?
 - Miten olet mukana asiakassuhteiden johtamisen prosesseissa?
 - Mikä omassa työssäsi tuottaa arvoa asiakkaalle?
 - Millaista osaamista tämä vaatii?
- **Ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen**
 - Mitkä ovat yrityksesi tärkeimmät sidosryhmät?
 - Miten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen koskettaa omaa työtäsi?
 - Miten voisit (tai HR voisi) mielestäsi osallistua sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen?
 - Millaista osaamista sidosryhmäsuhteiden hoitaminen vaatii?